
This is the **published version** of the bachelor thesis:

Llorens Castelao, Gil; Solsona Pairó, Montserrat, dir. Les estacions d'esquí i l'Economia del Bé Comú : un estudi de cas a Andorra. Bellaterra: Universitat Autònoma de Barcelona, 2020. 58 pàgines. (824 Grau en Geografia i Ordenació del Territori)

This version is available at <https://ddd.uab.cat/record/226781>

under the terms of the  license

Grau: GEOGRAFIA I ORDENACIÓ DEL TERRITORI

Curs acadèmic: 2019-20

L'estudiant **Gil Llorens Castelao** amb NIE Y3053485-L

Lliura el seu TFG amb:

Títol: *Les estacions d'esquí i l'Economia del Bé Comú: un estudi de cas a Andorra*

TUTORA: **Montse Solsona Pairó**

Declaro que el Treball de Fi de Grau que presento és fruit de la meva feina personal, que no copio ni faig servir idees, formulacions, cites integrals o il·lustracions diverses, extretes de cap obra, article, memòria, etc. (en versió impresa o electrònica), sense esmentar-ne de forma clara i estricta l'origen, tant en el cos del treball com a la bibliografia.

Sóc plenament conscient que el fet de no respectar aquests termes implica sancions universitàries i/o d'un altre ordre legal.



Signatura de l'Estudiant

MONTSE
ERRAT
SOLSONA
A PAIRO

Firmado digitalmente por MONTSEERRAT SOLSONA PAIRO Fecha: 2020.05.26 12:01:46 +02'00'

Vist-i-plau Tutor/a

Bellaterra, 28 de maig de 2020

Universitat Autònoma de Barcelona
Grau de Geografia i Ordenació del territori
Curs 2019-2020

Les estacions d'esquí i l'Economia del Bé Comú: un estudi de cas a Andorra.

Treball de final de Grau

Gil Llorens Castelao

Tutora: Montse Solsona Pairó

NIU: 1360628

Índex:

1.	<i>INTRODUCCIÓ</i>	1
2.	<i>PREGUNTES DE RECERCA, HIPÒTESIS I OBJECTIUS</i>	1
3.	<i>METODOLOGIA</i>	2
4.	<i>ASPECTES TEÒRICS I CONCEPTUALS</i>	3
	4.1 Glossari bàsic.....	3
	4.2 Marc teòric: l'Economia del Bé Comú, en el context de diverses alternatives al sistema capitalista.....	5
5.	<i>Cas pràctic: Aplicació de l'ECB a l'empresa ENSISA</i>	8
	5.1 Antecedents del cas pràctic.....	8
	5.2 L'EBC aplicada a les empreses: El BBC i altres indicadors.....	11
	5.3 Resultats del BBC de l'empresa pública Soldeu el Tarter (ENSISA).....	13
	5.4 Discussió dels resultats.....	24
6.	<i>Conclusió</i>	28
	<i>ANNEX</i>	30
	<i>BIBLIOGRAFIA</i>	54
	<i>WEBGRAFIA</i>	55

1. INTRODUCCIÓ

En la situació tant social com econòmica que vivim avui en dia, busquem solucions a un model capitalista que ens porta a la destrucció tant del nostre planeta com de les nostres vides i relacions socials. En front al model econòmic actual, basat en el benefici econòmic i en la competència entre empreses fins arribar inclús a la destrucció, busquem altres models a seguir que siguin menys corrosius tant per la societat com pel nostre planeta.

Una de les alternatives que existeixen des del 2010 és la que proposa Christian Felber, un economista, polític, escriptor i ballarí contemporani provinent de Viena (Àustria) amb la nova Economia del Bé Comú (en endavant, EBC). Aquest nou model, enlloc de basar-se en la competència i el màxim benefici econòmic proposa centrar les relacions socioeconòmiques en la cooperació, la confiança i el benestar general de les persones. Aquest model no exempt de crítiques per part del lobby econòmic mundial proposa basar aquestes relacions socioeconòmiques en cinc valors fonamentals: la dignitat humana, la sostenibilitat ecològica, la justícia social, la participació democràtica de les parts implicades i per acabar la solidaritat/cooperació.

D'aquesta manera, Felber ens proposa el benestar de les persones com a valor més important dins d'una empresa, pública (govern, ajuntaments, organismes oficials) o privada. Val a dir que aquest model econòmic està reconegut per la Unió Europea des del 2015. Però, com és possible quantificar aquest benestar de les persones en un sistema que mesura i potencia el benefici econòmic? Christian Felber proposa a tots els organismes i empreses que realitzin un doble balanç, per una banda el balanç econòmic ja vigent, i per un altra i amb la mateixa importància, un balanç del bé comú. Aquest segon balanç es regula a partir d'una "Matriu del Bé Comú" on en una part té els cinc valors principals de l'EBC i per l'altra tots els agents que intervenen de manera activa o passiva en l'empresa o organisme en qüestió.

Aquest Treball Final de Grau planteja la possibilitat de realitzar aquest balanç del bé comú en un centre d'explotació de pistes d'esquí Soldeu el Tarter (ENSISA, Esports de Neu Soldeu Incles S.A.). Per a la realització del mateix he fixat diferents preguntes de recerca i objectius.

2. PREGUNTES DE RECERCA, HIPÒTESIS I OBJECTIUS

Aquest treball es planteja la pregunta de recerca principal següent: és possible aplicar l'EBC en una empresa tipus estació d'esquí, més concretament a ENSISA Andorra?

Al mateix temps cal plantejar altres preguntes de recerca com: Que és el bé comú? Que entenem per economia del bé comú? Quines son les seves bases? Que és el balanç del bé comú? Quin és l'objectiu de fer un balanç del bé comú? Quin protocol s'ha de seguir? Existeixen empreses a Europa d'aquest sector que tinguin en compte els valors de l'EBC o

d'altres economies alternatives? Hi ha estacions d'esquí a Andorra que tenen en compte l'EBC o algun sistema socioeconòmic similar? Quin tipus d'estacions d'esquí existeixen a Andorra ? Que representen al país?

Partint de la pregunta de recerca principal la meua hipòtesi és que si és possible que una estació d'esquí d'Andorra pugui aplicar el balanç del bé comú. Al llarg del treball veurem si és possible aquesta aplicació i si aquesta aplicació atorga la situació de principiant, de modèlica, o d'alguna situació intermèdia.

A partir d'aquestes preguntes de recerca i de la hipòtesi podem desglossar quatre objectius principals d'aquest treball.

1. Conèixer els principis i funcionament de l'EBC. Caldrà saber que és el bé comú, que és l'EBC creada per Christian Felber i quines son les bases amb les que es sustenta.
2. Conèixer el funcionament i aplicació del Balanç del Bé Comú en empreses públiques o privades.
Per a realitzar aquest objectiu caldrà saber que és un balanç del bé comú, per què és important dins de la economia del bé comú i quin protocol s'ha de seguir per complir els requisits d'aquest balanç.
3. Conèixer les característiques de les estacions d'esquí que s'aproximen al model de l'economia del bé comú.
Així doncs, en aquest cas caldrà esbrinar si existeixen estacions d'esquí arreu del món que apliquin o s'aproximin a l'economia del bé comú o alguna economia alternativa (s'explicaran més endavant). També caldrà saber si a Andorra hi han estacions d'esquí que ja apliquen algunes de les mesures proposades per la economia del bé comú. Per a analitzar això primer haurem de saber quin tipus d'estacions d'esquí existeixen a Andorra.
4. Realitzar el BBB (balanç del bé comú) en l'estació d'esquí Soldeu el Tarter ENSISA i proposta de mesures per implementar la economia del bé comú a l'empresa.
Per a complir aquest objectiu caldrà primer analitzar l'empresa en qüestió. Una vegada fet el balanç del bé comú, caldrà saber quins son els seus punts crítics i punts forts i proposar mesures d'acció per a solucionar aquells punts crítics del balanç del bé comú.

3. METODOLOGIA

Per a cadascun dels objectius he utilitzat la metodologia que es detalla a continuació:

Pel que fa la primer objectiu, he realitzat un treball de recerca documental i bibliogràfica per entendre que és un bé comú o en què es basa la economia del bé comú. He extret la informació del llibre del mateix fundador de la EBC Christian Felber "*Economia del Bien Comun*" així com de diversos articles penjats a portals d'internet de diferents països sobre

economies alternatives principalment EBC, un dels més importants la pàgina de l'Associació Federal Espanyola per al Foment de l'Economia del Bé Comú (AFEFEBC).

En quan al segon objectiu, per a saber tant el funcionament com aplicació del balanç del bé comú també m'he basat principalment amb les explicacions del llibre principal d'aquest tema, ajudant-me de la web oficial de la EBC on s'explica amb detall que és i com es pot realitzar un balanç del bé comú per a empreses privades o públiques.

Pel que fa al tercer objectiu, primerament he realitzat una aproximació a 12 estacions d'esquí de les quals 6 pertanyen a una mateixa agrupació que es Vail Resorts. Aquestes estacions estan situades en 7 països diferents arreu del món (Àustria, Suïssa, França, Estats Units, Canadà, Austràlia i Andorra) i són de les més importants del sector de la neu. L'aproximació s'ha realitzat a partir d'un email on es demana la seva implicació dins els criteris i valors de l'EBC. Degut a la poca resposta afirmativa per part de les estacions d'esquí ha calgut una recerca en els principals portals d'internet d'aquestes estacions d'esquí per veure quines mesures adopten en relació als valors de l'EBC. També s'ha fet una cerca dels diferents distintius o certificacions atorgats a les empreses a nivell de qualitat dels serveis que ofereixen. Pel que fa a les situades a Andorra primerament he intentat definir les estacions d'esquí d'Andorra a partir del Centre d'Estudis de la Neu i la Muntanya (CENMA) així com l'Institut d'Estudis Andorrans. Pel que fa a l'estació d'ENSISA - Estació d'esquí Soldeu El Tarter- he obtingut aquesta informació a partir d'un intercanvi de documents amb el Cap de Qualitat i la directora de Recursos Humans de l'empresa.

Finalment, en quan al quart objectiu, he realitzat el balanç del bé comú (BBC) a l'empresa seleccionada, ENSISA, seguint les instruccions de la matriu EBC proposades per la AFEFEBC per a empreses. Per a realitzar aquest balanç he analitzat diversos documents sobre les polítiques que adopta l'empresa, així com de les diferents formacions que realitzen els seus empleats i sobretot, varies entrevistes via Hangout amb la directora de recursos humans, el cap del sistema integrat de gestió i el cap del departament de manteniment d'edificis.

Després de realitzar el BBC seguiré amb el procés d'anàlisi dels seus punts forts i dèbils per tal de poder proposar mesures que apropin més l'empresa al model EBC utilitzant també informació recavada en altres estacions recopilada en l'objectiu 3 per a fer una anàlisi comparativa global.

4. ASPECTES TEÒRICS I CONCEPTUALS

4.1 Glossari bàsic

Abans de començar a descriure el funcionament de la economia del bé comú cal precisar alguns conceptes per a entendre millor a què ens referim, ja que el significat d'alguns termes pot ser ambigu segons el context en el que s'utilitzin. Per aquest motiu, he creat un petit glossari on podem trobar l'explicació de cada un d'aquests conceptes.

Parlem de sistema quan ens referim a un conjunt de components que estan interrelacionats i que interaccionen entre ells i de sistema econòmic quan aquestes interrelacions estan relacionades amb la economia. Així doncs és el conjunt de factors econòmics que interactuen en un territori determinat. El sistema econòmic és la estructura resultant de la producció, distribució i consum dels serveis i productes. Aquest sistema econòmic acostuma a anar lligat a la política de repartiment d'aquests recursos en un territori determinat.¹

Cal entendre el terme reproducció social com la manifestació d'interrelacions i interaccions entre els actors socials (les persones). Més concretament podem dir que és “el conjunt de processos biològics, demogràfics, socials, econòmics i culturals que deriven en l'existència d'una societat i dels diferents grups i classes socials que la conformen” (Elsa Guzmán, 2005). Així doncs entenem la reproducció social com la manera que tenen els actors dins d'una societat a produir i reproduir les diferents relacions socials existents.

Entenem per model capitalista el sistema econòmic que té per objectiu principal la riquesa econòmica on la propietat privada dels medis de producció i recursos i el lliure comerç són les bases elementals. Cal dir que el seu principal objectiu és el benefici econòmic. Avui en dia és el sistema que preval en gran mesura a tot el món i també és el que està creant més desigualtats a tots els nivells. L'economia del bé comú és una alternativa a aquest sistema com veurem més endavant.

Un terme molt important a entendre per a seguir endavant és el bé comú. A primera *vista* entenem per bé comú allò que beneficia i millora la qualitat de vida de la majoria. Però qui defineix que és un bé comú o que és de bé comú? Com es comptabilitza el bé comú? Quines eines tenim pel seu mesurament? A tot arreu són les mateixes?

Segons l'Enciclopèdia jurídica², un bé comú és aquell bé que no és de propietat privada, que per el contrari, és utilitzat per tots i totes com per exemple l'aire, l'aigua, la llum del sol o el mar. Així doncs veiem que un bé comú no pot ser privat, però encara no tenim clar quin concepte ens transmet Christian Felber.

El concepte de bé comú apareix en treballs de grans filòsofs com Aristòtil, Plató o Santo Tomás de Aquino, així com a nombroses Constitucions d'Estats. Inclús ha sigut utilitzat per dictadures tant d'esquerra com de dreta que unilateralment van decidir que els seus pensaments, mesures i principis eren i defensaven el “bé comú” de la seva població. Així doncs veiem com per molt clar que tinguem el concepte, aquest pot ser utilitzat i manipulat. A priori estem parlant d'una cosa bona, és a dir que beneficia a les persones participes, de l'Estat, empresa o comunitat, però és cada un d'ells els que defineixen que és per a ells el bé comú del territori en qüestió. Així doncs veiem com no podem fixar una definició per al bé comú ja que cada “comunitat” és diferent i per tant han de ser ells els que triïn que és un bé comú per a ella.

¹ definicion.me

² Enciclopedia-juridica.com

4.2 Marc teòric: l'Economia del Bé Comú, en el context de diverses alternatives al sistema capitalista

La societat està canviant molt en les últimes dècades. Es pot observar que la gran majoria de gent demana un canvi en el paradigma actual, tant econòmic, social com ambiental.

En les últimes crisis aquest fet s'ha vist reflectit de gran manera, ja que hem pogut comprovar com el sistema actual ens apropa cada cop més cap a la destrucció de la vida tal i com la coneixem. A nivell ambiental amb les emissions de CO2 estem canviant el clima del planeta de manera irreversible, per sort cada cop hi ha més conscienciació sobre aquest tema i cada cop hi ha més mesures estrictes que porten a millorar aquest aspecte. Tanmateix, sembla ser que si no es compleixen per part de tots poc podem canviar el problema, de fet ja s'estan notant les conseqüències d'aquest canvi climàtic, en moltes espècies animals i vegetals però també per la nostra espècie.

Per un altra banda, també podem veure com les últimes crisis econòmiques ens han demostrat que la política econòmica capitalista que trobem en la gran majoria d'Estats del món, només ens porta de mica en mica cap a desigualtats entre la població cada cop més grans. Vivim en una societat que premia l'individualisme i la competitivitat fins arribar a extrems nocius per totes les parts implicades. Aquestes desigualtats de poder i riquesa entre la població d'avui en dia són un factor social determinant per entendre la nostra societat. A més a més, degut justament a aquestes desigualtats ens veiem obligats a formar part del sistema capitalista actual (molt temps de treball, normalment mal remunerat) deixant de banda altres aspectes bàsics de la nostra vida. No disposem del temps necessari per a la nostra reproducció social, com pot ser la llar, la família, o el temps personal dedicat exclusivament a un mateix. Això és degut per exemple a horaris laborals abusius o simplement que són més llargs del que haurien de ser.

D'aquesta manera veiem com en el sistema econòmic actual en el que ens trobem, uns pocs se'n beneficien mentre que la resta es veu perjudicada per aquestes dinàmiques. Jo penso que finalment tots en sortim perjudicats, cal que busquem una solució global que integri els interessos de totes les persones (raonablement) i del nostre planeta.

Així doncs, veient que estem en un període de crisi, tant social com econòmica i ambiental- Hem d'aprofitar l'ocasió per plantejar-nos si volem seguir aquest ritme autodestructiu o canviar-lo. Per aquest motiu és un bon moment per reflexionar, ser crítics i trobar una alternativa al model actual.

Existeixen diverses alternatives al model capitalista actual que proposen aquest canvi. Una d'elles és la que proposa l'economista Christian Felber, l'EBC, una alternativa política, econòmica i social. Felber ens proposa un sistema politico-econòmic basat en cinc valors principals: Dignitat humana, Justícia Social, Sostenibilitat ecològica, Solidaritat - Cooperació i Democràcia Participativa.

L'EBC que ens proposa Christian Felber no defineix en si mateix el bé comú, si no que proposa que cada comunitat de persones decideixi democràticament amb la participació de tots els implicats què és per ells el bé comú, què pot beneficiar aquella comunitat en qüestió. També són ells els que defineixen la manera de quantificar-ho i mesurar-lo. Finalment

aquesta manera de seleccionar i/o definir què és millor pel territori en qüestió és l'única manera de que es reflecteixin els interessos de totes les parts implicades i per tant de beneficiar de la millor manera el territori.

Dit això, l'economia del bé comú ens proposa tres idees centrals que s'agafen com a pilars generals per a tirar endavant. En primer lloc, vol resoldre la contradicció entre els valors de la economia i els valors de la societat com hem comentat abans més breument. Actualment la societat premia l'individualisme i la competitivitat com a mètode guanyador per tirar endavant. L'economia del bé comú en canvi, pretén premiar les dinàmiques econòmiques que es basin en els valors que es regeixen en les relacions humanes com l'honestedat, empatia, confiança, estima i cooperació, i també en el compromís sostenible i d'equilibri dins la natura, solidaritat i voluntat per compartir.

En segon lloc, l'objectiu principal de la economia dels països, que entenem que ha de ser el bé comú, ha d'estar previst a les constitucions per a que s'implanti un nou sistema econòmic legal. Aquest ha de ser un sistema socio-econòmic on el diner i el benefici monetari passin a un segon pla i siguin només medis per a aconseguir el objectiu principal, el bé comú.

Per acabar l'economia del bé comú proposa que l'èxit econòmic es deixi de mesurar pels recursos existents i es mesuri per els objectius duts a terme dins del bé comú. Així doncs, Felber ens proposa mesurar aquest èxit econòmic amb un "Producte del Bé Comú" a nivell estatal, el "Balanz del Bé Comú" per a mesurar l'èxit d'una empresa i "l'Examen del Bé Comú" per a saber si una mesura determinada com es una inversió contribueix a l'objectiu principal de l'economia.

Per tant, Christian Felber ens proposa una sortida al actual model capitalista i tira un raig de llum sobre aquest futur tant incert que hem creat amb les dinàmiques socials i econòmiques actuals. L'autor ens mostra els tres grans actors que modelen aquesta proposta. En primer lloc, les persones particulars, que son aquelles que a través de la participació democràtica promouen els valors de la economia del bé comú; les empreses, que a partir de realitzar el Balanz del bé comú ja no pensen en el benefici econòmic i la expansió com un fi sinó com el medi per arribar al objectiu principal que és el bé comú de totes les parts implicades. I per acabar, però no menys important, els organismes públics com ajuntaments, comarques, o inclús el govern que realitzen practiques ètiques amb transparència i democràcia.

L'autor també ens explica les tres grans aportacions per part de la economia del bé comú a la societat actual. En primer lloc, oferir una alternativa real i completa al model econòmic existent; segonament, implementar un procés democràtic que deixa marge a la cooperació entre tots i que per tant no és un model tancat. I finalment, dona la possibilitat a les persones, empreses o organismes públics de concretar una transició cap una economia solidaria, social, sostenible i democràtica. No cal dir que aquesta proposta encara és jove i que per tant no es pot esperar que s'implementi de la nit al matí amb un sol dia però és un principi esperançador.

És important remarcar que no és la primera alternativa econòmica al sistema capitalista actual ja que existeixen diferents economies alternatives que utilitzen o s'aproximen als

valors fonamentals de l'economia del bé comú com les que exposaré a continuació ja que poden tenir rellevància més endavant en el treball. Les principals que presentaré aquí són l'economia social, l'economia blava, l'economia participativa, l'economia de la funcionalitat, l'economia dels recursos i l'economia circular. A continuació faré una petita explicació de cada una de elles per tenir una referència del que estem parlant.

La Economia Social és aquella que té en compte les persones; treballa en forma de xarxa per a compartir recursos i coneixements; i també té molt en compte el medi ambient i el desenvolupament sostenible. Pretén canviar la forma de produir, distribuir i consumir a partir de valors justos i ètics els quals trobem molts semblants a l'economia del bé comú com ho són la sostenibilitat, la justícia, la solidaritat social o la democràcia directa.

La Economia Blava posa com a prioritat la sostenibilitat ecològica de les activitats econòmiques. Per tant, defensa totes aquelles activitats i iniciatives que no deixen residus. Entén aquesta sostenibilitat com la manera de satisfer les necessitats bàsiques de les persones sense malmetre el planeta. Aquestes necessitats serien l'aigua, aliment, treball, salut, habitatge i educació. El seu creador Gunter Pauli proposa un sistema socio-econòmic que emuli un ecosistema natural en el qual tots els residus siguin aprofitats novament.

La Economia Circular es basa també amb la minimització de impactes mediambientals i de residus on la sostenibilitat en la gestió territorial i industrial és bàsica. Prioritza la reutilització, reparació i reciclatge dels productes dins del circuit econòmic o en el cas de no poder reciclar, l'aprofitament energètic amb el qual quedin els menors residus possibles. Per tant, es tracta de fer un cicle de la utilització i l'aprofitament dels productes i recursos.

La Economia dels Recursos, també es basa en l'aprofitament dels recursos però d'una manera molt més global. Ja no utilitza el diner per a resoldre els problemes sinó que utilitza els recursos disponibles. Per a que aquest fet es dugui a terme proposa la declaració de patrimoni de la humanitat de tots els recursos naturals, tecnològics o de coneixement al abast.

La Economia de la Funcionalitat pretén substituir la venda d'un producte per la venda del seu ús, és a dir, el valor del producte ja no està en la propietat sinó en la capacitat d'ús del mateix. Per tant, la cadena de producció tendirà a produir amb més durabilitat, i conceptes com la obsolescència programada desapareixerien ja que es voldria augmentar la vida útil dels productes.

La Economia Col·laborativa o Participativa es basa els intercanvis i transaccions de persona a persona i no de empresa a persona. És una opció que està en ple creixement i que es sustenta en la seva majoria sobre una plataforma digital. Així doncs, les persones poden oferir serveis o recursos a altres persones només a partir d'una aplicació al telèfon, per exemple.

En resum, l'EBC i les alternatives que acabo de presentar tenen semblances i diferències. Entre les semblances, veiem que la gran majoria d'economies presentades segueixen com

a un dels principals valors la sostenibilitat ecològica (blava, social, circular) igual que l'EBC. Cada una d'aquestes economies alternatives segueix aquest valor a la seva manera, ja sigui creant un cicle, posant importància en la funcionalitat, o en el producte que genera, però sempre apostant per les persones i el medi ambient. D'altra banda, veiem economies com la participativa que també coincideix amb l'EBC en el seu valor democràtic participatiu i solidari. D'altra banda pel que fa a les diferències, hi han valors de l'EBC com poden ser la dignitat humana o la justícia social, que tot i ser anomenats en algun cas en particular (economia social), no es tenen tant en compte com en l'EBC on són valors igualment importants que la sostenibilitat ecològica.

Podríem dir que Christian Felber engloba la gran majoria de valors que proposen aquestes alternatives i els unifica de manera organitzada en un sol model: l'EBC.

5. Cas pràctic: Aplicació de l'ECB a l'empresa ENSISA

5.1 Antecedents del cas pràctic

Seguidament analitzaré les estacions d'esquí seleccionades a partir de la informació extreta majoritàriament dels seus portals d'internet, així com d'una recerca de les principals notícies divulgatives de inversions i projectes d'innovació amb valors que s'aproximin als valors de l'EBC. També hi ha una part de la informació exposada que és fruit de la meua experiència personal en elles.

Les estacions d'esquí són un atractiu per a turistes arreu del món, i com a tal, han de continuar renovant-se per a mantenir l'atractiu turístic. També cal dir que la gran majoria de territoris, gràcies a l'activitat de estacions d'esquí, es veuen beneficiats a partir de l'economia rebot que aporten. Podríem dir que els dominis esquiables estan completament relacionats i treballen amb sinergia amb les infraestructures turístiques de l'entorn. Els sectors com l'hoteler, la restauració o el comercial són grans actors en l'economia al voltant de l'esquí. És més, els habitants d'aquest territori es veuen afectats en gran manera per totes les gestions dels dominis esquiables i viceversa, ja que les seves economies acostumen a estar directament relacionades. Per tant, veiem com una estació d'esquí afecta en molts aspectes molt més enllà del seu domini, i qualsevol decisió hauria de ser representant de totes les parts implicades.

També és important mencionar que hi han grans dinàmiques actualment que amenacen l'existència de les estacions d'esquí mundialment, principalment el canvi climàtic, ja que l'escalfament global està repercutint de manera dràstica en la quantitat de neu de les estacions, així com dificultant el seu manteniment fins al final de la temporada. Aquest fet des de ja fa uns anys, ha obligat a les estacions d'esquí a diversificar les seves activitats econòmiques i oferir altres productes no relacionats amb l'esquí, com poden ser activitats paral·leles a la neu, com la Mountain Bike a l'estiu entre altres.

Així doncs, veiem com el canvi climàtic és un tema molt sensible en les estacions d'esquí i que per tant ha de ser tractat. També és lògic dir que les estacions d'esquí s'aprofiten i estan en contacte directe amb el medi natural i que per tant tenen un gran impacte

ambiental en el territori. És per aquest motiu que ja moltes estacions estan invertint i apostant per la població del territori, pels usuaris de les estacions, i per a les futures generacions amb accions per parar l'escalfament global així com l'impacte mediambiental sobre el territori per al bé comú de totes les parts implicades.

Tornant al tema principal del treball, existeixen estacions que apliquin els valors de l'EBC? A continuació exposaré el funcionament i mesures adoptades per part d'algunes de les estacions d'esquí més importants del món.

Àustria és un dels països popularment conegut per no construir artificialment les pistes d'esquí i també posseeix un gran atractiu paisatgístic i arquitectònic alpí que procura minimitzar dins el possible l'impacte mediambiental sobre el territori. Kaprun, estació d'esquí situada al Sud-oest d'Àustria, lidera el país essent la primera estació d'esquí certificada ISO³.

L'estació utilitza energies renovables per al funcionament dels seus remuntadors, que és una de les infraestructures amb més gran consum d'energia dins les estacions d'esquí. També ofereix una xarxa de busos gratuïts per a facilitar l'accés a pistes i reduir la utilització de vehicles particulars dins la regió. Entre altres mesures, es planten arbres amb tècniques "eco-friendly", també existeix un sistema de canonades d'aigües residuals de 11km per a minimitzar l'impacte ambiental a la muntanya i la glacera.

Per altra banda, un altre país precursor en voler implantar mesures sostenibles en les seves estacions és Suïssa. En aquest cas trobem Anzère, un poble al Sud dels Alps suïssos a prop de Zermat i de Chamonix, pobles i estacions d'esquí molt més grans i coneguts. Però el que destaca a Anzère és la voluntat de mantenir l'aire net i d'utilitzar energies renovables en tota la seva extensió. De fet, Anzère té el sistema més gran de calefacció sostenible de tot Europa. Es tracta d'un calefactor Pel·let "central" que podem veure en la figura 1 i es va crear amb un projecte de 6,8 milions d'Euros per una empresa d'energies renovables alemanya. Aquest calefactor abasteix d'energia a 600 apartaments, 2 Hotels i un Spa i piscina exterior del poble estalviant a l'any 1,5 milions de litres de combustibles fòssils no renovables. Així doncs, veiem com tot i ser una estació d'esquí ben petita, sobre els 50 km de pistes esquiables (molt petit comparat amb les estacions veïnes), les noves mesures ecològiques i sostenibles han fet que cada cop sigui un destí més concurrent entre famílies i persones amb consciència per la sostenibilitat ecològica del territori.



Figura 1: El nou calefactor amb pel·lets a Anzère Photo: CBA

³ El certificat ISO (Internacional Organization for Standarization) certifica que el sistema d'administració, el procés de manufactura, serveis o procés de documentació compleix tots els requeriments d'estandardització i qualitat. Per tant, assegura estàndards de qualitat, seguretat i eficiència dels productes i serveis de l'empresa en qüestió. Amb valors de millora continuada i avaluació constant.

Un altre exemple a Suïssa d'estació d'esquí petita és Villars, situada al Sud del país, i també adopta mesures com una xarxa de busos híbrids. A causa de la seva poca alçada (1300) i la seva dependència de fer neu artificial, utilitza sistemes de producció de neu amb poc consum d'energia així com introduint plaques d'energia solar als edificis públics. Quan he contactat amb ells, m'han informat que tot el poble inclús l'estació d'esquí intenta seguir els valors principals de l'EBC però que no tenien cap document per a justificar-ho. Per tant, segons aquesta informació, veiem com aquest poble no només reconeix l'amenaça que suposa el canvi climàtic i adopta mesures al respecte, sinó que va més enllà del valor de la sostenibilitat, adoptant els altres valors de l'EBC.

Una de les estacions d'esquí més importants dels Alps i d'Europa és Saas-Fee, situada també al Sud de Suïssa. Coneguda mundialment com una de les estacions d'esquí amb més consciència ecològica, també és famosa per no tenir ni un vehicle privat dins el poble. Jo personalment hi he estat 4 cops entre 2011 i 2013 durant la meua carrera esportiva dins de l'esquí. És un poble de 1700 habitants on a l'arribar et trobes amb un gran aparcament on tothom sense excepció ha de deixar el seu vehicle privat. Dins el poble circulen uns vehicles que funcionen completament amb energies renovables els quals pots arrendar. Cal dir també que la utilització d'aquests vehicles no és indispensable, ja que totes les distàncies estan a l'abast anant a peu. Així doncs, veiem com Saas Fee està completament involucrada amb el medi ambient i la sostenibilitat ecològica del territori. També existeix una gran instal·lació de filtres de partícules als sistemes de calefacció de pèl·lets. Amb aquests filtres es preten aturar la propagació de sutge (hollín en castellà, partícules residuals de la combustió de fusta, pèl·lets i altres materials de les calderes calefactores) i pretén ser la primera comunitat dels Alps en eliminar la propagació de sutge. Des de la temporada 2016/17 també s'han introduït bussos elèctrics que tenen zero emissions i els quals utilitzen energies renovables per a recarregar les bateries. Tota l'electricitat que s'utilitza a Saas Fee, la dels remuntadors de pistes inclosos, s'obté a partir d'una central hidroelèctrica (Valaisian). Gràcies a totes aquestes mesures Saas Fee ha sigut guardonada amb el "Energy Town", estatus que atorga EnergieSchweiz una empresa d'energia i anàlisi de dades suïssa per tenir un rol modèlic de la comunitat entorn de millorar la qualitat de vida i protegir el medi ambient de la regió.

Una altra estació d'esquí que adopta mesures sostenibles és Avoriaz, situada a l'Est dels Alps Francesos. Aquí podem veure unes quantes de les mesures adoptades per l'estació d'esquí: monitoratge del consum d'energies fòssils, utilització de motos de neu elèctriques, nous edificis que compleixen amb les normes del HQE (High Environmental Quality) i amb instal·lacions d'estalvi d'energia en l'enllumenat, la promoció del reciclatge al llarg de tota l'estació per a una reducció dels residus.

Seguint amb la línia d'aquestes estacions trobem una agrupació d'estacions d'esquí, les quals estan situades a Nord Amèrica i Austràlia, Vail Resorts. Aquesta companyia agrupa estacions d'esquí en set estats de Estats Units entre els quals consten Colorado, Utah, Califòrnia o Nevada amb estacions de gran renom com Vail, Keystone, Park City o Northstar. Pel que fa a Canadà, opera amb una de les estacions d'esquí més importants i amb més renom del món, la Whistler Blackcomb, situada a British Columbia i a Austràlia amb

l'estació d'esquí Perisher. Aquesta companyia va anunciar durant l'estiu del 2017 la intenció de seguir un compromís amb el medi ambient per tal d'aplicar una major sostenibilitat ecològica a les estacions mencionades, anomenat "Epic Promise for a Zero Footprint". Aquest projecte pretén complir l'objectiu d'arribar eliminar les emissions de CO₂, eliminar l'emmagatzematge de residus al territori, així com eliminar l'impacte que es crea sobre els boscos de les regions afectades abans de l'any 2030.

Per acabar, un exemple més proper podria ser el cas de Vallnord, situada a les valls del Nord Oest d'Andorra. Vallnord es conforma per els sector d'esquí Pal i Arinsal, tots dos dins de la parròquia de la Massana i al igual que el sector Soldeu el Tarter (ENSISA), en la seva majoria pertany a l'administració pública de la parròquia. Igual que Soldeu el Tarter com veurem més endavant, també aplica les normes ISO 9001 en Qualitat i ISO 14001 en gestió del medi ambient, ambdues dins del sistema de gestió integrada de l'estació. També és important recalcar que Vallnord opta per una gran inversió en el seu Bike Park durant l'estiu aprofitant una de les Copes del Món de ciclisme de muntanya atorgades per la UCI (Unió Ciclista Internacional). Aquest Bike Park és un referent a tota Europa, inclús al món, i ajuda a desestacionalitzar l'activitat econòmica de l'estació i a oferir més llocs de treball. Per tal de conscienciar als seus treballadors i sobretot a la població del país, Vallnord organitza cada any una Jornada del Medi ambient amb activitats i xerrades per gran i petits informant i educant dels riscos i impactes ambientals als que actualment ens estem enfrontant, així com maneres de evitar-los.

Com hem vist, cada cop hi ha més estacions d'esquí que es preocupen pel medi ambient i pel canvi climàtic, ja que és un factor que a mitjà i llarg termini els pot afectar de gran manera. Però certament, no he trobat cap estació d'esquí que justifiqui i apliqui tots els valors de l'EBC conjuntament. Es pot afirmar que la gran majoria d'estacions adopten mesures dins del valor de la sostenibilitat ecològica que forma part del Bé comú però es queden molt enrere d'abastir tots els altres aspectes de l'EBC, de fet podríem dir que la majoria d'elles s'apropen a l'Economia Blava o inclús l'Economia dels Recursos, ambdues economies alternatives presentades al marc teòric.

5.2 L'EBC aplicada a les empreses: El BBC i altres indicadors

A continuació explicaré amb més detall que és el Balanç del Bé Comú (a partir d'ara, BBC) i com les empreses el realitzen; també explicaré quines mesures proposa Christian Felber per assolir aquest balanç positivament.

El BBC és el nucli de la economia del bé comú, ja que és la manera de valorar, analitzar i controlar les aportacions de les empreses o organitzacions que volen entrar a formar part de la economia del bé comú.

Fins ara, l'èxit de les empreses es mesurava a partir de el seu èxit econòmic, quant més benefici, millor és una empresa. L'economia del bé comú proposa que aquest benefici econòmic passi a un segon pla i que només sigui el medi per a facilitar l'intercanvi de productes i serveis per satisfer les necessitats de la societat. I per a mesurar la "satisfacció d'aquestes necessitats de la societat" Christian Felber crea el BBC.

Aquest balanç pretén guiar les decisions de les empreses i organitzacions, del seu personal, de la ciutadania i de les administracions públiques. A partir del BBC obtenim una economia amb valors molt més propers a la societat: la dignitat humana, la solidaritat, la justícia social, la sostenibilitat i la democràcia. Aquests valors com hem vist a la introducció, son les bases de la economia del bé comú.

Per a realitzar el BBC, existeix la matriu del bé comú , que unifica els valors principals de la economia del bé comú amb els diferents actors que intervenen en tot el procés de la organització en qüestió com podem veure en la Figura 2.


LA MATRIZ DEL BIEN COMÚN 4.1 (2014)					
					
Valor ▸ Grupo de contacto ▾	Dignidad humana	Solidaridad	Sostenibilidad ecológica	Justicia social	Participación democrática y transparencia
A) Proveedores	 A1: Gestión ética de la oferta/suministros				90
B) Financiadores	B1: Gestión ética de finanzas				30
C) Empleados inclusive propietarios	C1: Calidad del puesto de trabajo e igualdad 90	C2: Reparto justo del volumen de trabajo 50	C3: Promoción del comportamiento ecológico de las personas empleadas 30	C4: Reparto justo de la renta 60	C5: Democracia interna y transparencia 90
D) Clientes / productos / servicios / otras empresas	D1: Relaciones éticas con los clientes 50	D2: Solidaridad con otras empresas 70	D3: Concepción ecológica de productos y servicios 90	D4: Concepción social de productos y servicios 30	D5: Aumento de los estándares sociales y ecológicos sectoriales 30
E) Ámbito social: región, soberanía, generaciones futuras, personas y naturaleza mundial	E1: Efecto social/ Significado del producto/ servicio 90	E2: Aportación a la comunidad 40	E3: Reducción de efectos ecológicos 70	E4: Orientación de los beneficios al bien común 60	E5: Transparencia social y participación en la toma de decisiones 30
Criterios – Negativos	Quebrantamiento de las Normas de trabajo OIT -200	Compra hostil -200	Gran impacto medioambiental a ecosistemas -200	Evasión de impuestos -200	No revelación de todas las participaciones -100

Figura 2 Font: economiadelbiencomun.org

La matriu del bé comú és l'eina quantitativa que s'ha creat per a poder valorar en termes numèrics el bé comú que aporta una empresa a la societat. Aquesta matriu es basa en cinc columnes principals on hi consten els cinc valors més importants de la EBC: Dignitat humana, Solidaritat i cooperació, sostenibilitat ecològica, justícia social, i transparència i participació democràtica. Aquestes columnes es valoren en funció de les files on s'atribueixen els grups d'interès: Proveïdors de productes i serveis, propietaris i proveïdors financers, treballadors de l'empresa, clients i altres empreses i per acabar l'entorn social. De la intersecció entre files (grups d'interès) i columnes (valors) s'obtenen els diferents indicadors que formen part del balança del bé comú. Així per exemple, el primer indicador A1 és la Gestió ètica de la oferta/subministres. De cada un d'aquests indicadors se n'extreu una puntuació determinada que s'avalua en funció de les evidències aportades per aquell indicador. Per acabar, la matriu expressa uns criteris negatius que poden restar fins a 900 punts. El total dels criteris positius sumen fins a 1000 punts.

Cal remarcar que mesurar exactament el bé comú, com he explicat anteriorment en la seva definició, no és realitzable. Tot i així, amb la matriu del bé comú ens podem aproximar

bastant a calcular l'aportació al bé comú de les empreses i institucions que la realitzin. Per a realitzar i valorar el BBC d'una empresa hi han tres fases principals.

En primer lloc, hi ha la Fase d'Anàlisi on es recullen les diferents evidències i indicadors que demostren aportacions de les organitzacions o empreses al bé comú de la societat. Les evidències són aquelles mesures, programes, sistemes de gestió o polítiques escrites dutes a terme per l'empresa que donen resposta als objectius principals de l'economia del bé comú. Els indicadors són aquelles dades numèriques que l'empresa pot utilitzar per mesurar els seus resultats.

A continuació, entrem en la Fase de Diagnòstic on introduïrem les evidències i indicadors recollits a la fase anterior dins de la matriu del bé comú per tal de detectar els punts forts i aspectes a millorar de l'empresa en qüestió.

Per acabar, trobem la Fase de Valoració on recollirem els resultats per a saber la implicació al bé comú de la empresa. Podem classificar el resultat en quatre grans grups:

- Principiant (0-10%): Sense evidències o molt poques, sense integrar processos de gestió ni vinculades a polítiques o estratègies de l'economia del bé comú.
- Avançat (11-30%): Evidències integrades a polítiques i estratègies de l'EBC però amb possibilitats de millora.
- Experimentat (31-60%): Evidències integrades i vinculades als processos de gestió i polítiques del bé comú però amb algunes possibilitats de millora.
- Exemplar (61-100%): Les evidències formen part d'un conjunt coherent que fan que siguin referents en la economia del bé comú.

5.3 Resultats del BBC de l'empresa pública Soldeu el Tarter (ENSISA).

Andorra és un país basat en dos grans sectors, per una banda el sector financer bancari, i per l'altra el sector serveis, centrat en el turisme que gestiona cada any, principalment el d'hivern (estacions d'esquí). Aquest turisme basat en el què ofereixen les muntanyes d'Andorra cada hivern omple Andorra d'estrangers que vénen a passar uns dies a la neu. Així mateix, l'esport oficial d'Andorra és l'esquí i per tant, gran part del país gira entorn a la neu. L'objectiu d'aquest estudi de cas és conèixer millor la gestió d'aquestes estacions d'esquí i saber si és possible aplicar els valors de l'EBC a les estacions andorranes.

Andorra posseeix 5 camps de neu d'explotació diferents. Tenim per una banda aquelles estacions d'esquí privades: Ordino Arcalís i Pas de la Casa Grau Roig que pertanyen a l'empresa SAEDTE; i per altra banda, tenim les estacions d'esquí públiques que pertanyen als comuns de cada parròquia en qüestió que són: Vallnord Pal Arinsal que pertany a la Massana, Naturlandia que pertany a Sant Julià i GrandValira Soldeu el Tarter que pertany a Canillo. En el cas de les estacions d'esquí públiques d'Andorra, tant el camp de neu com les seves instal·lacions pertanyen al comú de la parròquia en qüestió, però la direcció i gestió del negoci es fa mitjançant una societat/empresa de la qual el comú n'és l'accionista

majoritari.

A continuació analitzaré l'empresa que gestiona el sector de Soldeu el Tarter anomenada ENSISA, a partir dels Indicadors bàsics del Balanç del Bé Comú. Primerament exposaré els diferents valors i polítiques donades per l'empresa dins la seva política del Sistema Integrat de Gestió (en endavant SIG). I seguidament aniré analitzaré els indicadors que formen part del BBC, i valoraré els punts forts i els punts febles en cada apartat.

Valors i polítiques de l'empresa ENSISA:

L'estació d'esquí de Soldeu el Tarter (ENSISA) defensa i es compromet a complir els següents valors:

- Visió de futur
- Compromís individual de servei
- Transparència
- Treball en equip
- Respecte per les persones

Seguint aquests valors, i dins d'un marc de visió estratègica l'empresa pretén mantenir el repte de seguir sent una estació líder en qualitat, servei i innovació, així com superar les expectatives dels clients tant interns com externs. Dins d'aquesta línia també persegueix realitzar un creixement rendible, sostenible i autofinançable. Així doncs, l'empresa que gestiona aquesta estació d'esquí assumeix el compromís de basar la gestió de les seves activitats en un sistema de millora continuada per totes les parts implicades, per aquest motiu l'any 1999 va obtenir la certificació de Qualitat EN-ISO 9001 per a totes les activitats i serveis de l'empresa. De la mateixa manera, l'any 2002 obté la certificació en Gestió Ambiental EN-ISO 14001. En aquesta línia de treball l'empresa crea el Sistema Integrat de Gestió que l'any 2009 que certifica la prevenció i seguretat laboral (OSHAS 18001) i també certifica els aspectes de la gestió de la seguretat alimentària (EN-ISO 22000). A continuació presentaré la política que segueix l'empresa en vers aquest Sistema Integrat de Gestió.

La direcció emfatitza el compromís de satisfer tant els clients com els requisits legals i reglamentaris, assegurant la disponibilitat de recursos, revisant la adequació i eficàcia de les mesures adoptades i assegurant els processos de comunicació interna. També es pretén la participació de tots els departaments així com de proveïdors i clients, oferint un compromís de millora de cadascun dels empleats i aprofitant el potencial de cadascuna de les persones com a font de millora.

L'empresa té com a un dels objectius principals satisfer les expectatives i necessitats dels clients, tant externs com interns. També es compromet a formar els seus empleats permanentment ajustant-se a la necessitat de cada lloc de treball amb diferents formacions tant internes com externes.

Un altre dels factors més important en l'empresa -i més en els últims anys- és el compromís amb el medi ambient, minimitzant els impactes de l'activitat en l'entorn natural, col·laborant

amb els organismes governamentals pertinents, gestionant correctament els residus resultants de la seva activitat. També es considera molt important la utilització de productes biodegradables i ecològics així com la necessitat d'avaluar el consum de recursos per a optimitzar-ne la seva utilització.

Com he explicat anteriorment, l'empresa pretén integrar el compromís de seguretat laboral avaluant els riscos possibles de l'activitat laboral, així com realitzant formacions per a la conscienciació de tots els treballadors per tal de minimitzar els riscos laborals i augmentar la seguretat en el lloc de treball.

Ja que gran part de l'activitat econòmica d'una estació d'esquí es basa en la restauració, la seguretat alimentària també és un tema important a tenir en compte en tots els processos de formació als empleats i avaluació dels possibles perills en aquest àmbit.

Per acabar, i per a que tots aquests objectius s'assoleixin, l'empresa els presenta dins d'un cicle de millora continuada en el qual hi ha un control i seguiment de les activitats realitzades, una planificació dels objectius amb fites de millora i una revisió dels resultats per a plantejar-ne de nous o realitzar les accions pertinents per a assolir-los.

El camp d'activitat de l'empresa com bé se sap, és la pràctica esportiva dels esports a la neu i tot les negocis paral·lels que aquesta arrossega. En una estació d'esquí a banda de les pròpies pistes d'esquí, trobem un ampli sector de la restauració, així com un seguit de botigues tant de lloguer com de compra de material d'esquí. També cal esmentar que la majoria d'estacions d'esquí -juntament amb ENSISA- la pràctica esportiva a la neu és estacional i moltes estacions opten per diversificar les seves activitats durant l'estiu. Des de renovacions i obres de manteniment fins a activitats com Mountain Bike o parcs d'activitats familiars.

Així doncs, l'empresa es compromet a respectar tots aquests objectius per a assolir una bona pràctica i arribar als estàndards proposats. Però, com entra en tot això el bé comú? A continuació veurem pas per pas seguint els punts proposats per la Matriu del bé comú, aquelles accions que realitza l'empresa o que pretén realitzar per a complir les expectatives i quines d'elles entren dins de la EBC. També veurem quines mancances i punts febles té l'empresa en aquests aspectes.

Balanç del Bé Comú de l'Empresa ENSISA: Indicador per indicador

En aquest apartat podrem fer una petita explicació per cada un dels indicadors, juntament amb els punts forts i de millora per cada un d'ells. L'anàlisi detallada i extensa es troba a l'ANNEX 2 juntament amb la Matriu del Bé Comú amb cada indicador puntuat i la graella de Criteris Negatius.

Proveïdors

A1 Gestió ètica dels subministres:

Aquest indicador valora si existeixen i l'empresa actua conforme a les polítiques de subministres, de gestió integrada, de comunicació i d'innovació amb estratègies de cooperació i solidaritat amb altres empreses.

Punts forts:

- Protocol de control de proveïdors (social i mediambiental)
- Requeriments obligatoris de empreses subcontractades.
- Obligatorietat de presentació d'un Pla de gestió de Residus.
- Avaluació continua
- Proveïdors de proximitat en la seva majoria (parròquia i país)

Punts a millorar:

- Documentar i promoure la relació de confiança amb els proveïdors.
- Compra social a empreses sense ànim de lucre o de inserció sòcio-laboral
- Col·laboració amb plans de millora i seguiment amb els proveïdors (qüestionaris de percepció de l'opinió dels proveïdors)

Puntuació Gestió ètica de subministres : **40 de 90**

Finançadors

B1 Gestió ètica de les finances:

Aquest indicador puntua la aposta de l'empresa per les finances ètiques, impulsant i contribuint al creixement sostenible. L'empresa a d'actuar d'acord amb les polítiques de finances, comunicació i innovació ètiques.

Punts forts:

- Existència d'objectius socials/sostenibles en les inversions
- Finançament d'ajudes als treballadors
- Actuació en temps de crisi

Punts de millora a implementar:

- Explorar alternatives de gestió de finances ètiques
- Apostar encara mes per la autofinançament (creixement sostenible)

Puntuació Gestió ètica de les finances: **3 de 30**

Treballadors i propietaris

C1 Qualitat del lloc de treball i Igualtat:

En aquest apartat es valoren les polítiques de personal, comunicació, responsabilitat sòcio-ambiental i de gestió integrada amb la prevenció de Riscos Laborals.

Punts forts:

- Sistema de gestió de riscos laborals
- Conciliació i gestió emocional dels treballadors i les seves famílies
- Conciliació familiar amb ajudes econòmiques en temps de crisi
- Guarderies a disposició dels treballadors
- Única estació d'esquí d'Andorra amb una dona al cos de maquinistes (trepitja neus)

Propostes de millora a implementar:

- Desenvolupar per escrit un Pla de Igualtat
- Implementar el teletreball
- Diversificar les activitats per reduir l'estacionalitat de l'empresa

Puntuació Horaris laborals i igualtat: **30 de 90**

C2 Repartiment just del volum de treball:

Aquest indicador valora l'aplicació de polítiques de formació, contractació i jornada laboral, hores extra.

Punts forts:

- Formacions constants a tots els nivells
- Tot i l'estacionalitat de l'empresa, manteniment dels llocs de treball a any vista
- Col·laboració amb el Servei d'Ocupació d'Andorra

Punts de millora:

- Fomentar encara més programes d'inclusió laboral: actualment contracten a 10 persones durant l'hivern amb risc d'exclusió laboral
- Diversificar economia per donar més llocs de treball fora de temporada d'hivern.

Puntuació Repartiment just del volum de treball: **15 de 50**

C3 Promoció de la responsabilitat ecològica dels empleats:

Aquest indicador avalua la implicació dels empleats amb les polítiques de mobilitat, formació, comunicació i de gestió integrada en quan a pràctiques sostenibles ecològicament, tant dins de l'horari laboral com a casa amb les seves famílies.

Punts forts:

- Promoció interna de les formacions de medi ambient amb concursos premiats.
- Promoure l'eliminació de l'ús de plàstics i envasos d'un sol ús.
- Mesures de mobilitat sostenible per als treballadors: 4 viatges(matí/tarda) de l'autobús de l'estació per a tots els treballadors
- Aprofitament de l'energia calorífica dels remuntadors per a escalfar altres infraestructures.

Punts de millora:

- Fer la mateixa promoció d'aquestes pràctiques a les famílies
- Fomentar en major mesura la sensibilització i conscienciació dels efectes del canvi climàtic i les mesures per mitigar-lo.
- Menús saludables per als treballadors.

Puntuació Promoció de la responsabilitat ecològica dels empleats: **12 de 30**

C4 Repartiment just de la renta:

En aquest indicador es pretén valorar com l'empresa actua pel que fa a les polítiques salarials (retribució) i de comunicació (transparència)

Punts forts:

- Correlació entre el salari i la responsabilitat en un 80% segons un estudi extern.
- Avaluació del sistema retributiu i determinació de primes mínim dos cops a l'any.

Punts de millora:

- Major transparència entre els empleats
- Dotar d'òrgans interns de supervisió de la responsabilitat dels llocs de treball
- Generar espais de formació i participació en la confecció del sistema retributiu
- Realitzar un estudi de la bretxa salarial entre homes i dones

Puntuació Repartiment just de la renta: **10 de 60**

C5 Transparència i democràcia interna:

Aquest indicador valora el nivell d'aplicació de les polítiques de personal, de comunicació i innovació amb la presa de decisions de forma conjunta i descentralitzant el poder de l'empresa, per dotar d'una democràcia més ampla a l'empresa en tot el seu conjunt.

Punts Forts:

- Projecte participatiu Innova ENSISA
- Atenció a totes les propostes dels treballadors (Parcs infantils al costat de infraestructures de restauració, cronometres lliures a certes pistes per tots els esquiadors)
- Sistema Integrat de Gestió

Punts de millora:

- Dissenyar sistemes participatius d'avaluació dels directius.
- Promoure la participació dels treballadors en la propietat de l'empresa

Puntuació Transparència i democràcia interna: **40 de 90**

Clients, productes i serveis, i coempreses

D1 Actitud ètica amb els clients:

Una empresa que forma part de l'EBC orienta cap al bé comú les seves ventes, on els clients són considerats com a socis, és a dir, com el fi de la activitat, i no com el medi per al benefici econòmic. L'empresa ha d'afavorir pràctiques focalitzant la participació i diàleg amb els clients, sempre amb respecte de les necessitats d'altres grups d'interès i a la contribució al bé comú.

Punts Forts:

- Servei d'acollida al client
- Més de 15.000 enquestes amb constant avaluació.

- Enquestes anònimes internes
- Queixes i suggeriments
- Innova ENSISA per als clients

Punts de millora:

- Implantar màrqueting ètic
- Continuar la millora dels serveis any rere any

Puntuació Actitud ètica amb els clients: **25 de 50**

D2 Cooperació i solidaritat amb altres empreses:

Aquest indicador pretén valorar l'existència i aplicació de polítiques de gestió integrada, comunicació i innovació. S'avalua si l'empresa integra estratègies de cooperació i solidaritat amb altres empreses.

Punts Forts:

- Sinèrgies Win Win amb altres empreses (Valfegor, Caldea, Palau de Gel, AnyòsPark)
- Col·laboració amb ONG
- Anàlisi de riscos de productes i serveis

Punts de millora:

- Compartir informació rellevant amb altres empreses
- Control de màrqueting sectorial dins la pròpia empresa

Puntuació Cooperació i solidaritat amb altres empreses: **22 de 70**

D3 Impacte ambiental de l'ús i de la gestió de residus dels productes i serveis:

Aquest indicador avalua l'existència de polítiques de producció, gestió integrada i de sostenibilitat que realitzen projectes de millora continuada identificant els principals reptes de l'empresa a nivell de sostenibilitat ecològica per a poder aportar una solució

Punts Forts:

- Avaluació i millora continuada dels impactes mediambientals
- Comunicació activa amb el client en quan a aspectes ambientals
- ISO 14001

Punts de millora:

- Anàlisi concret de dades
- Aplicació de l'estudi sectorial de la petjada ecològica

Puntuació Impacte ambiental del ús i de la gestió de residus dels productes i serveis: **50 de 90**

D4 Concepció social dels serveis i productes:

Aquest indicador valora l'aportació social que fan els serveis i productes de l'empresa a tota la gamma de clients. Aquí dins entren polítiques de responsabilitat socio-ambiental, de producció i de venda. Per tant, parlem d'ajustar el servei o producte al client en qüestió.

Punts Forts:

- Col·laboració amb ONG: Hi Arribarem, ONG que facilita l'accés a activitats de muntanya a persones amb discapacitats funcionals
- Adaptar segons les barreres de les quatre dimensions (física, visual, llenguatge, intel·lectual). Personal de l'estació format per ajudar als clients amb qualsevol d'aquestes barreres.

Punts de millora:

- Augmentar la concepció social dels serveis de l'empresa
- Adaptar encara més els preus en funció de la situació social del client

Puntuació Concepció social dels serveis i productes: **6 de 30**

D5 Augment dels estàndards socials i ecològics:

Aquest indicador valora l'existència i aplicació de polítiques de responsabilitat social i ambiental, de gestió integrada i d'innovació sortint del paradigma del benefici i la competència i apostant per el bé comú i la col·laboració.

Punts Forts:

- ISO (14001, 22000, 9001, 18001)
- SIG
- Auditories externes
- Reunions amb Ski Andorra (Grandvalira, Vallnord)

Punts de millora:

- Major comunicació entre empreses, major confiança.

Puntuació Augment dels estàndards socials i ecològics: **10 de 30**

Entorn social

E1 Propòsit e impacte positiu dels productes i serveis:

Analitzar l'impacte social d'ENSISA en el seu conjunt. L'empresa ha de buscar satisfer les necessitats de la demanda amb els productes i serveis oferts. L'objectiu principal de l'EBC es produir allò que realment necessita la gent, exercint l'activitat de manera respectuosa amb el medi ambient i l'impacte social

Punts Forts:

- Activitat que apropa cap a una vida saludable a través del esport
- Beneficis a la salut i pedagògics

Punts de millora:

- Reduir l'impacte ambiental dels serveis oferts el màxim possible

Puntuació Propòsit e impacte positiu dels productes i serveis: **27 de 90**

E2 Contribució a la comunitat:

En aquest punt s'analitza si l'empresa actua amb responsabilitat social i si segueix una estratègia de cooperació amb la comunitat, i si aporta iniciatives per ajudar a transformar la societat

Punts Forts:

- Economia lligada a la comunitat, desenvolupament mutu
- Respecte al patrimoni i cultura de la comunitat
- Col·laboració amb clubs d'esquí de la parròquia donant accés a pistes només per ells per entrenar per a competicions posteriors

Punts de millora:

- Major col·laboració amb la comunitat més enllà de l'esquí i la temporada d'hivern

Puntuació Contribució a la comunitat: **10 de 40**

E3 Reducció dels efectes ecològics:

En aquest indicador es valoren les mesures preses per l'empresa per reduir o eliminar tots els possibles impactes ecològics que l'empresa pugui suposar sobre el territori (residus, energia, aigua, ecosistemes, biodiversitat)

Punts Forts:

- Apostes constants per reduir efectes de: residus, estalvi energètic, d'aigua,
 - Conservació d'ecosistemes i biodiversitat: revegetació de talussos, reducció de l'erosió sobre el terreny amb indicadors de pressió, radars per mesurar la profunditat de la neu.
 - Iniciatives d'impacte positiu en els ecosistemes
- Punts de millora:
- Continua innovació en aspectes de conservació del territori

Puntuació Reducció dels efectes ecològics: **30 de 70**

E4 Minimització del repartiment de beneficis a externs:

En aquest indicador s'avalua que l'empresa garanteixi que els ingressos procedeixin principalment del rendiment del treball. També valora que el repartiment de beneficis a persones externes sigui just amb la responsabilitat que aquestes tenen amb l'empresa.

Punts Forts:

- Relació a llarg termini amb els accionistes i inversors de l'empresa

Punts de millora:

- Documentació dels impactes econòmics derivats de l'activitat
- Projecte de Responsabilitat Social Corporativa en 1 any.

Puntuació Minimització del repartiment de beneficis a externs: **12 de 60**

E5 Transparència i participació en la presa de decisions:

Una empresa ideal ha de ser transparent amb totes les parts implicades de l'empresa. L'aportació al bé comú ha de ser un dels objectius més clars de l'empresa i la transparència és un dels requisits més importants. La presa de decisions democràtica atorga un gran valor

a l'empresa ja que fomenta relacions de confiança amb els seus treballadors, clients, socis, o la societat amb la que conviu.

Punts Forts:

- Auditories externes
- Publicació d'actes
- Completa transparència i participació amb l'administració ja que en forma part

Punts de millora:

- Transparència amb tots els grups d'interès
- Major presa de decisions per part de grups d'interès amb menys poder dins l'empresa

Puntuació Transparència i participació en la presa de decisions: **10 de 30**

Suma del Balanç Bé Comú: 352 punts, és a dir, amb un **35%** del total, se situa en la situació de **“Inici d'experimentat amb evidències integrades a les polítiques de l'empresa en relació al EBC amb opcions de millora”**

A continuació en la Figura 3 teniu una visió de conjunt dels resultats del BBC de l'empresa ENSISA.

Figura 3 Matriu del bé comú amb la puntuació extreta del BBC d'ENSISA:

LA MATRIZ DEL BIEN COMÚN 4.1 (2014)					
Valor ▶ Grupo de contacto ▼	Dignidad humana	Solidaridad	Sostenibilidad ecológica	Justicia social	Participación democrática y transparencia
A) Proveedores	A1: Gestión ética de la oferta/suministros				40
B) Financiadores	B1: Gestión ética de finanzas				3
C) Empleados inclusive propietarios	C1: Calidad del puesto de trabajo e igualdad 30	C2: Reparto justo del volumen de trabajo 15	C3: Promoción del comportamiento ecológico de las personas empleadas 12	C4: Reparto justo de la renta 10	C5: Democracia interna y transparencia 40
D) Clientes / productos / servicios / otras empresas	D1: Relaciones éticas con los clientes 25	D2: Solidaridad con otras empresas 22	D3: Concepción ecológica de productos y servicios 50	D4: Concepción social de productos y servicios 6	D5: Aumento de los estándares sociales y ecológicos sectoriales 10
E) Ámbito social: región, soberanía, generaciones futuras, personas y naturaleza mundial	E1: Efecto social/ Significado del producto/ servicio 27	E2: Aportación a la comunidad 10	E3: Reducción de efectos ecológicos 30	E4: Orientación de los beneficios al bien común 12	E5: Transparencia social y participación en la toma de decisiones 10
Criterios – Negativos	Quebrantamiento de las Normas de trabajo OIT	Compra hostil	Gran impacto medioambiental a ecosistemas	Evasión de impuestos	No revelación de todas las participaciones

Elaboració propia a partir de ECB.

Si comparem aquests resultats de l'empresa pública ENSISA amb la matriu de referència presentada en la pàg. 13, pel cas d'una empresa hipotètica que assoleix la màxima puntuació en tots els apartats, és fàcil veure quins són els apartats en el que ENSISA té un ampli marge de millora. Aquest són els següents: Gestió ètica de les finances (B1), el

repartiment just de la renda (C4), la solidaritat amb altres empreses (D2), concepció social dels productes i serveis (D4), aportació a la comunitat (E2) i Orientació dels beneficis al bé comú (E4). Es pot veure clarament que aquelles columnes en les que l'empresa té un ampli marge de millora són la Solidaritat i la Justícia Social.

Pel que fa als valors negatius, he elaborat una taula, que es pot veure en la figura 4, que de manera gràfica es poden veure els resultats de cada apartat. La columna "PUC AFIRMAR" significa que puc afirmar que NO es realitza el criteri negatiu en qüestió i la columna "NO PUC AFIRMAR" significa que no puc afirmar que NO es realitza el criteri negatiu en qüestió. Per tant, el que veiem és que PUC AFIRMAR que en l'empresa ENSISA no es realitza cap d'aquests criteris negatius a excepció d'un. L'únic cas en que no es pot confirmar és el de si l'empresa té un gran impacte mediambiental sobre els ecosistemes. Ja que la seva activitat principal és l'esquí, els ecosistemes es veuen afectats en la creació de pistes, instal·lació de remuntadors, entre altres. Aquest fet no treu que una de les principals preocupacions de l'empresa sigui reduir i contribuir a la minimització dels possibles impactes que aquesta pugui fer sobre el territori.

Figura 4: Criteris negatius del BBC d'ENSISA

N	CRITERIS NEGATIU	Puc confirmar	No puc confirmar
N1	Trencament de la dignitat humana		
N1.1	Incompliment de les Normes de treball OIT / drets humans	X	
N1.2	Productes sense dignitat humana	X	
N1.3	Subministre / cooperació amb empreses que danyen la dignitat humana	X	
N2	Comportament no solidari		
N2.1	Compra hostil	X	
N2.2	Patent defensiva	X	
N2.3	Preus dumping	X	
N3	Destrucció de l'ecosistema		
N3.1	Gran impacte mediambiental a ecosistemes	X	X
N3.2	Incompliment greu de especificacions medi ambientals	X	

N3.3	Obsolescència programada	X	
N4	Comportament socialment injust		
N4.1	Remuneració desigual entre dones i homes	X	
N4.2	Reducció dels llocs de treball o desplaçament de la ubicació tot i els beneficis	X	
N4.3	Filials a paradisos fiscals	X	
N4.4	Interès de capital propi >10%	X	
N5	Comportament antidemocràtic		
N5.1	No revelació de totes les participacions i filials	X	
N5.2	Impediment de comitè d'empresa	X	
N5.3	No publicació de tots els fluxos de filials a lobbies / entrada en el registre de lobbies de la UE	X	

Elaboració propia a partir de EBC

5.4 Discussió dels resultats

Un cop fet el BBC d'ENSISA es pot observar que tot i valorar i incloure alguns dels valors que presenta l'EBC, encara és lluny de complir-los tots. ENSISA destaca principalment per les mesures a nivell de Sostenibilitat ecològica i Transparència i democràcia participativa, en canvi té molts aspectes a millorar en quan a Justícia social i Solidaritat. Podem explicar aquests resultats parlant de que una estació d'esquí pública, com és ENSISA, té com a principals prioritats, la cura dels espais naturals (sostenibilitat ecològica) en els que desenvolupa la seva activitat així com l'escolta de les necessitats dels seus clients i comunitat (transparència i democràcia). En canvi aspectes com la Justícia social o la Solidaritat queden en un segon pla en les prioritats de l'empresa, tot i així, amb aquest balanç s'ha pogut comprovar una tendència a cada cop tenir més en compte aquest tipus de valors dins de l'empresa amb projectes futurs com el de la responsabilitat social corporativa o col·laboracions amb ONG. A continuació desenvoluparé una sèrie de propostes de millora per tal de que l'empresa evolucioni dins dels valors de l'EBC.

Propostes de millora:

Un cop realitzat el BBC hem pogut observar com l'empresa ENSISA, tot i assolir i integrar molts dels aspectes de l'EBC dins de les seves polítiques i dinàmiques internes i externes, encara està lluny de complir tots els seus objectius. Així doncs a continuació presentaré una sèrie de propostes de millora per a l'estació per adequar-se més a l'EBC.

Un dels elements que faria millorar en gran mesura el seu encaix dins de l'EBC seria apostar per relacions amb la Banca Ètica, que actualment no existeix a Andorra però que seria molt positiu per a tot el territori. Aquest fet influiria molt més en tota la comunitat ja que la gestió de les finances canviaria de bon grat cap a una banda molt més col·laborativa i social.

De cara als treballadors, hi han diverses mesures que aportarien beneficis al bé comú. Entre elles podem trobar el desenvolupament per escrit d'un Pla de Igualtat, elaborant primer un diagnòstic real i comprovable de la situació actual, determinant quines accions caldria incloure dins del Pla i confeccionant i aprovant el pla per part de la direcció general de l'empresa de forma que la propera temporada es pugui posar en ple funcionament.

Un altra afectació "positiva" que ha sorgit arrel de la crisi del COVID-19, és la possibilitat d'implementar el teletreball en dies concrets i per a les feines que ho permetin. Ja s'està estudiant l'aprovació d'aquesta mesura per a l'any vinent per tal d'optimitzar els recursos humans de l'empresa així com reduir la mobilitat i contaminació que aquesta provoca.

En la meua opinió, i després de realitzar aquest BBC, el major repte que té l'empresa ENSISA i la gran majoria d'empreses d'aquest sector que no estan situades en una glacera, és l'estacionalitat de la seva principal activitat econòmica. La solució a aquest problema és la diversificació de les activitats productes i serveis que ofereix l'empresa. Un cop s'acaba l'hivern prop d'un 80% dels treballadors es queden sense feina. Aquesta és una dinàmica que passa des de fa ja molts anys i molts treballadors se'n veuen afectats. Un clar exemple són tots aquells treballadors que fan la temporada d'hivern a Andorra, i quan s'acaba marxen a fer la temporada d'hivern a l'hemisferi Sud, a països com Argentina o Xile.

La proposta de millora doncs aniria en el sentit d'oferir altres activitats durant l'època d'estiu. La gran majoria d'estacions d'esquí que diversifiquen les seves activitats a l'estiu es centren amb el Mountain Bike (DownHill) o ciclisme de baixada. Aquest és un esport que necessita els remuntadors mecànics de l'estació ja que se centra en baixar circuits entre boscos i pistes preparats per a les bicis. En aquest esport doncs també es pot treure rendiment de la venda de forfaits, així com de botigues de lloguer de material o els propis edificis de restauració que podrien obrir al tornar a haver-hi demanda. Estacions d'esquí com Whisler a Canada o Vallnord a Andorra són conegudes arreu del món tant per l'esquí com pel ciclisme. Apostar per aquesta activitat o altres com a Parks Infantils amb diferents activitats com tirolines, inflables, tir al Arc, o passejades amb gossos (Múixing), fan que les estacions d'esquí mantinguin més llocs de treball però tot i així acostumen a quedar-se lluny dels nombres de l'hivern. En el cas ENSISA tot i que consta d'algunes d'aquestes activitats, està lluny en quan a activitats fora d'hivern d'altres estacions pioneres amb aquests aspectes. Cal dir però, que amb activitats com el Mountain Bike, tot i que s'aprofiten pistes d'esquí, també es modifiquen, de vegades de manera irreversible, boscos i substrats muntanyosos.

Així doncs caldria ser molt conscient de quines afectacions tindria a nivell de medi ambient i de petjada ecològica dins de els ecosistemes de l'estació. El fet de voler diversificar les activitats per tal d' obtenir un major benefici econòmic amb un període més llarg i disposar de més llocs de treball com a fi no justifica una mala conducta en la construcció i posada en pràctica d'aquestes activitats.

Un altre aspecte que podria ser molt important i afegir molt de valor a les relacions entre totes les parts implicades, és definir concretament el projecte de responsabilitat social corporativa de l'empresa. Fins ara, a partir del Sistema de Gestió Integrada, s'ha intentat enfortir la capacitat adaptativa de l'empresa integrant voluntàriament mesures de protocol en la gestió de la qualitat, del medi ambient i de la seguretat i salut laboral de les activitats que l'empresa realitza. Desenvolupant aquest projecte de responsabilitat social corporativa estaria fent un esforç més per aportar valor social a les seves accions, basant-se amb valors ètics i de transparència.

Anàlisi comparativa: L'empresa ENSISA en el context de les estacions d'esquí capdavanteres en el compromís socio-ambiental

Un cop fet l'anàlisi de l'estació en concret (Soldeu el Tarter) i aportat una sèrie de millores per apropar-la a l'EBC, faig una anàlisi comparativa entre les estacions d'esquí d'arreu del món i Soldeu el Tarter.

Primerament, i com hem pogut comprovar, cap estació d'esquí al món consta que hagi desenvolupat un Balanç del BBC, però sí que la gran majoria d'elles han vist el risc potencial a veure's afectades per les conseqüències del canvi climàtic, i totes estan actuant al respecte. Com es comenta en l'objectiu 3 d'aquest treball, cal saber si existeixen estacions d'esquí arreu del món que apliquin o s'aproximin a criteris i mesures que adopta l'EBC. Tal i com s'ha pogut veure, les estacions d'esquí han passat en els últims 20 anys de valorar i estar informades sobre el medi ambient a ser actors amb mesures concretes per procurar que els seus entorns naturals, que al cap i a la fi són els seus espais vitals per desenvolupar l'activitat, siguin protegits i respectats tant per a les activitats dels propis treballadors com les dels seus clients. Aquest és un fet molt clar en totes les estacions d'esquí que hem pogut veure. Saas Fee, precursora, sent conscient de que el canvi no pot venir només des de les pistes d'esquí, i que ha de ser un canvi global de tot el territori, és la primera en eliminar tots els vehicles que funcionen amb energies fòssils. Igual que SaasFee moltes altres estacions d'esquí se sumen a aquest moviment de mesures innovadores per reduir l'impacte sobre el territori. Es veu clar doncs que la majoria de les estacions estan d'acord en no seguir el camí que ens ha portat a tenir aquesta problemàtica sinó al contrari, fer tot el possible per millorar i aportar llum en aquest sentit.

Un altre aspecte que moltes estacions estan tenint en compte és les emissions de gasos a l'atmosfera, sent localitats prominentment fredes, les despeses en consum energètic com la calefacció, augmenta de gran manera aquestes emissions. Hem pogut veure que per sort ja existeixen algunes millores en aquest aspecte a estacions d'esquí com SaasFee, Anzère o Avoriaz. En aquest sentit ENSISA també participa dotant els seus edificis de sistemes d'estalvi energètic o aprofitant l'excedent d'energia calorífica del motor dels telecabines per escalfar edificis colindants.

En els últims anys, la societat cada cop ha pres més consciència de que la crisi socio-ecològica mundial és una realitat que perdura entre nosaltres des de fa ja bastants anys, però que continua empitjorant amb el temps. Es tracta d'una emergència en que tota mesura és poca i que per tant cal un procés de canvi de tots nosaltres. Les estacions d'esquí, així com les comunitats que les formen, estan prenent consciència aplicant mesures com les comentades que redueixen el seu impacte sobre el medi ambient, però és molt important tenir en compte que tot i ser un pas endavant, no es poden acostumar. Hi ha d'haver un esperit de millora continuada any rere any tenint en compte la comunitat com a part integrant de les millores i col·laborant amb altres estacions d'esquí per tal d'unificar-se amb un mateix propòsit.

En aquest sentit, la diversificació de les diferents activitats econòmiques de les estacions d'esquí també és molt important per la seva prosperitat. Desenvolupar activitats a l'estiu per promocionar l'esport a la muntanya, la preservació i coneixement de la biodiversitat del territori, o altres activitats com aquestes, pot aportar molt al bé comú a totes les parts implicades. Aquestes activitats consciencien sobre la preservació del medi ambient, portar una vida saludable, o connectar més amb el territori que els envolta. Activitats com el ciclisme de muntanya també suposa un atractiu a tots aquells amants de l'esport que volen desenvolupar aquest en un entorn segur i controlat. Estacions d'esquí com Whistler (Canada) o Vallnord (Andorra), com ja he dit més amunt, són referents durant l'estiu gràcies als seus Bike Parks.

Un altre aspecte important que hem pogut veure sobretot a ENSISA, però que la resta d'estacions d'esquí també aplica, és l'atenció al client. Vist que el propòsit de les estacions d'esquí és fidelitzar al client per tal de que compri productes a llarg termini o que retorni l'any vinent, les estacions d'esquí han d'estar molt atentes a satisfer les necessitats i valorar les opinions dels seus clients, que en la seva majoria van a esquiar per a passar-ho bé i fer esport. Cal a dir que les estacions d'esquí han de vigilar quan els interessos dels clients o ambicions de l'empresa es creuen amb els impactes ambientals de certes mesures, on es fan grans obres per crear pistes noves i es deprecia l'impacte ambiental. En un cas així, tot i buscar satisfer al client, no estaríem aportant res al bé comú. És per aquest motiu, i ja hi han moltes estacions d'esquí que l'apliquen com és el cas d'ENSISA o Vallnord, que es creen òrgans de gestió com el Sistema de Gestió Integrat, el qual vetlla per la qualitat del producte o servei que s'ofereix, però també pels seus impactes ecològics, i pels riscos que aquest pot comportar.

Les estacions d'esquí amb una bona gestió tendeixen a aportar al bé comú, ja que promocionen el turisme i per tant l'economia a tota la comunitat i promocionen també l'esport i la muntanya, dos grans valors per a una vida saludable. Cal dir que com he comentat abans, quan les estacions d'esquí prenen decisions unilaterals sense escoltar ni entendre la seva comunitat, en lloc de sumar resten al bé comú. És per aquest motiu que la transparència també és un element important dins les mateixes. Així doncs un element clau en aquest sentit, és la propietat pública de les estacions d'esquí, com pot ser el cas de Vallnord o ENSISA. En aquests casos acostuma a ser molt més fàcil la comunicació, transparència i col·laboració amb la comunitat que l'envolta.

6. Conclusió:

A través d'aquest treball, he pogut conèixer de quina manera s'apliquen els valors de l'EBC dins de les estacions d'esquí més concretament el sector de Soldeu el Tarter (ENSISA). He pogut veure com valors com la sostenibilitat ecològica o la transparència i cooperació són més importants dins de l'empresa que la justícia social o la solidaritat i inclús la dignitat humana. Si més no hi han valors que queden un pas per davant de la resta. Pel tal de complir els requisits de l'EBC, tots els valors han de tenir la mateixa importància dins l'empresa.

Com he comentat, en el cas de les estacions d'esquí les principals mesures que adopten són cap a la vessant de la **sostenibilitat ecològica**, creant mesures per a reduir al màxim totes les emissions de residus, aire, aigua així com tots els impactes sobre els ecosistemes i la biodiversitat. Les estacions d'esquí són conscients que la seva supervivència depèn de les mesures que adoptin per aturar el canvi climàtic, tanmateix, cal citar que aquest és un problema global igual que la seva solució. Com he comentat anteriorment tota mesura és poca i aquest ha de ser un procés que evolucioni dia a dia.

En el cas d'ENSISA he pogut comprovar com ja s'estan realitzant molts avenços cap a una empresa més responsable socialment, dotant d'ajudes i poder de decisió als seus treballadors. També cada cop es mira més per les necessitats dels clients i aportar al bé comú. La vida esportiva, l'alimentació saludable o el contacte amb la natura, són alguns dels valors que una estació d'esquí pot oferir als seus clients i al bé comú tant de l'empresa com del seu entorn. Tot i això, l'estació encara està lluny de complir molts dels criteris i valors de l'EBC. Les estacions d'esquí aporten molta riquesa tant econòmica com social i "ambiental". En aquest últim, l'equilibri entre el que suma i el que resta és més fràgil, per aquest motiu les estacions d'esquí cada cop tenen més cura amb què es modifica i sobretot de quina manera. La gestió integrada d'aquestes empreses juga un paper molt important, ja que controla i regula les accions des de diferents punts de vista (ecològic, qualitat, riscos).

Pel que fa a la **transparència i cooperació dins de les estacions d'esquí**, aquests juguen un paper molt important en l'aportació del bé comú tant als usuaris de les estacions d'esquí com a les seves comunitats. La comunicació i confiança és bàsica entre les estacions d'esquí i les seves comunitats, ja que acostumen a ser grans actors en les dinàmiques del territori. Per aquest motiu, els canals de transparència i cooperació són més fàcils si l'empresa explotadora de l'estació d'esquí és de titularitat pública. Així és més probable que els interessos de la comunitat es vegin reflectits en l'estació d'esquí.

Si es miren els valors de l'EBC que tenen menys "importància" dins de l'empresa d'ENSISA es poden extreure les següents conclusions. Pel que fa la **justícia social**, tot i que l'empresa assegura que existeix igualtat entre homes i dones, caldria que es realitzessin estudis per demostrar aquest fet per tal de saber si l'empresa és realment justa. En aquest sentit l'empresa ja està fent millores amb projectes de futur com el de la responsabilitat social corporativa.

En la realització del BBC s'han pogut observar diferents mesures que l'empresa realitza en el marc **solidari**, com ara la col·laboració amb ONG per portar a esquiar a persones amb

discapacitats físiques o mentals o la cessió de pistes d'esquí per a que els Clubs d'esquí de la parròquia puguin entrenar. Tant mateix, tot i la aportació la comunitat que fa l'empresa des de la seva activitat principal, s'ha pogut observar una manca de accions desinteressades per ajudar a la seva comunitat. Es pot afirmar, com he comentat anteriorment, que les estacions d'esquí tenen un gran poder sobre la seva comunitat i entorn, més accions enfocades amb la solidaritat tindrien un impacte molt positiu sobre la mateixa.

Pel que fa la **dignitat humana**, ENSISA es pren com a valor molt important dins el seu funcionament el respecte al seu treballador sense fer discriminacions per sexe, origen (gran quantitat de nacionalitats empleades), religió, raça o orientació sexual. Adopta diverses mesures de conciliació laboral i familiar i segons un estudi extern té un 80% de correlació entre el salaris interns i la competència del lloc de treball. Tant mateix té les mateixes dificultats que moltes estacions d'esquí al desenvolupar una activitat tant estacional com ho és l'esquí, tenint que fer contractes temporals a la seva majoria de treballadors.

L'alternativa que proposa Christian Felber és una alternativa no només econòmica o social, sinó que engloba un canvi global de tots els nostres costums i relacions dins les empreses privades o públiques. Però com he comentat abans aquest canvi només és possible si es realitza àmpliament, és a dir, ha d'anar més enllà de les empreses i abastir tot l'entorn, la comunitat, el municipi o parròquia, i inclús l'Estat. En aquest sentit una manera d'aplicar al màxim els valors i criteris de l'EBC seria que el municipi del qual forma part l'estació d'esquí estigues adscrit dins l'EBC.

L'EBC dona un raig d'esperança per a enviar dinàmiques que actualment i des de ja fa uns anys estan destruint els nostres entorns, relacions i en molts casos vides. És innegable que l'aportació al bé comú és un element que juga un paper importantíssim en l'actualitat per a millorar les nostres vides de manera unificada i solidària.

Retornant a la meua hipòtesi principal: és possible aplicar *l'Economia del Bé Comú* en una empresa tipus estació d'esquí, més concretament a ENSISA Andorra? Encara que en aquests moments no en podria formar part, ja que falten alguns dels criteris i valors a integrar, la resposta és sí, és possible, però per a aplicar l'EBC en una empresa com ENSISA, com ja he comentat anteriorment, l'empresa ha de adoptar un canvi global en tots els seus valors així com en el seu entorn, comunitat, el mateix Comú de Canillo o inclús Andorra.

L'Economia del Bé Comú és una alternativa justa i real que podria arribar a resoldre molts dels problemes en els quals el nostre planeta es troba, ecològicament, socialment i econòmicament. Tots i cada un de nosaltres, podem aportar perquè aquest canvi global sigui real. El que fins ara ens separava ens ha d'unir per a fer front a totes les crisis que s'aproximen, que al meu parer, no són ni poques ni lleus. Tot i així, en la meua opinió, no es pot perdre l'esperança de que un món millor és possible si tots ens involucrem.

ANNEX:

ANNEX 1

Mail de Recerca a les estacions d'esquí

Català

Bon dia,

Sóc un estudiant del Grau de Geografia i Ordenació del Territori i monitor d'esquí, estic realitzant el meu Treball de Final de Grau per la viabilitat implantació del model de l'economia del bé comú en estacions d'esquí.

Estic interessat en si la vostra estació d'esquí utilitza criteris que entren dins d'un model econòmic com el de la Economia del bé comú (Christian Felber), que es basa en Dignitat humana, Sostenibilitat Ecològica, Justícia social, Democràcia participativa i Solidaritat-Col·laboració. A continuació desglosso aquests temes per a que s'entengui millor.

Dignitat humana (Qualitat del lloc de treball/Igualtat, venta ètica, valor/impacte social del servei)

Solidaritat-col·laboració (Repartiment just del volum de treball, cooperació entre empreses, aportació al bé comú)

Sostenibilitat ecològica (promoció del comportament ecològic als empleats, concepció ecològica dels productes i serveis, reducció de petjada ecològica)

Justícia social (repartició justa de la renda, aspecte social dels productes i serveis, minimització del repartiment de beneficis a persones externes)

Participació democràtica i transparència (democràcia interna i transparència, augment dels estàndards socials i ecològics sectorials, transparència social i participació a la presa de decisions)

Em seria de moltíssima ajuda informació al respecte d'aquests temes que s'estigui aplicant en l'empresa. A continuació adjunto la matriu en la que es basa aquest balanç del bé comú.

Moltíssimes gràcies.

Salutacions amistoses,

Gil Llorens Castelao

Anglès

To whom it may concern,

My name is Gil Llorens and I am from Andorra. I am a student of the Geography degree in Barcelona University. I am also a ski monitor in Vallnord ski resort in Andorra too, and I am

doing a research paper about The Economy of the Common Good (Christian Felber) to analyse the viability of the implementation of this model of economy in the ski resorts.

I would like to know if your ski resort is using any features according to the model of the Economy of the Common Good, based on human dignity, eco-friendly sustainability, social justice, participative democracy and solidarity-cooperation. Below you may see these points developed in order to be clearly understood.

Human dignity (job quality / equality, ethical sale value / social impact of the service).

Solidarity-cooperation (a fair distribution of the volumen of work, cooperation among companies, contribution in the Common Good.

Eco-friendly sustainability (promotion of the ecological behaviour among the employees, ecological understanding about the products and services, reduction of ecological trace)

Social justice (fair distribution of the income, social aspect of the products and services, reduction of the profit distribution towards external people)

Democratic participation and transparency (internal democracy and transparency, increase of the social and ecological standards sectorial, social transparency and participation in making decisions).

It would be of help if you may provide me any information or data about these aspects which might be applied in your company. You could find attached the “mother” in which is based the balance of the Common Good.

Thank you in advance.

Kind regards,

Gil Llorens

ANNEX 2

Detall del Balanç del Bé Comú de l'Empresa ENSISA

Aquest és l'anàlisi detallat de cada un dels indicadors de la matriu del Bé Comú, separats per els grups d'interès. Trobarem una petita introducció de cada indicador i seguidament l'explicació per a cada punt dins l'indicador.

Proveïdors

A1: Gestió ètica dels subministres

La idea de l'ECB és analitzar als proveïdors dels productes i serveis així com la cadena de subministres per tal de potenciar les decisions basades amb aspectes del bé comú. També es fa per obrir perspectives de gestió cooperativa entre els proveïdors i l'empresa considerant els aspectes mediambientals i socials dels productes i serveis que s'adquireixen.

A.1 Política de compra ètica social i de proximitat: Desenvolupar plans per garantir el subministre ètic en tota la cadena de valor.

L'empresa d'ENSISA té molt en compte tots els comerços de proximitat adquirint un gran part dels seus proveïdors de productes i serveis de la pròpia parròquia. Ja que és una empresa que necessita manteniment constant dels serveis que ofereix, contractació de serveis com fusteria, soldadors, sempre prioritzant empreses del país que poden arribar a ser més petites i amb un preu més limitat que altres empreses proveïdores externes. Si no és el cas, tant mateix es busca mitjançant un protocol de seguiment abans durant i després del proveïdor que aquest respecti la política i bases de l'empresa a nivell social, de protecció del medi ambient i de seguretat tant alimentaria com de riscos laborals.

A.2 Garantir proveïdors ètics i avaluació dels proveïdors

Sistemes de avaluació de riscos i homologació de proveïdors que incloguin aspectes ètics de bon govern i de sostenibilitat econòmica, social i ambiental.

Com he comentat anteriorment existeix un protocol de control obligatori per a tots els proveïdors de qualsevol producte o servei. A més a més, aquesta avaluació és continua i el sistema informàtic en cada compra realitzada durant l'any avalua el proveïdor i si no aporta els documents i evidències requerides pel protocol de control de proveïdors la compra es para fins que el proveïdor reguli la seva situació amb l'empresa.

Dins d'aquest grup també s'afegeixen totes aquelles empreses subcontractades per ENSISA per realitzar alguna activitat dins l'estació. Tots aquests han de presentar una sèrie de requeriments obligatoris com la formació de tots els treballadors en riscos laborals, la avaluació dels riscos pertinents de la seva activitat, la comprovació de que tots els seus treballadors estan donats d'alta a la seguretat social entre altres. Aquestes empreses també han de seguir els estàndards exigits en relació al medi ambient presentant abans de l'activitat contractada un Pla de gestió de residus obligatori on s'especifica quin tipus de residus es generen o com l'empresa els gestiona i al final de l'activitat es demanaran els comprovants de tots els residus enviats al seu gestor així com el seu seguiment en cas de

residus perillosos. També existeixen unes bases per a si la activitat en qüestió es realitzada en les cuines dels restaurants de l'estació on s'hauran de seguir els estàndards de higiene i salut alimentària ISO 22000. Si l'empresa contractada ha de sots contractar a altres treballadors o empreses s'aplicarà el mateix document en aquella empresa obligatòriament. Tant el protocol de proveïdors com el de sots contractats és obligatori per a tots i es regula el seu compliment amb auditories externes 1 com a l'any.

A.3 Transparència i igualtat d'oportunitats / Preu just / Condicions de pagament

L'empresa es compromet sempre a realitzar els pagaments puntuals i segurs complint la normativa legal d'Andorra i mantenint transparència amb els proveïdors.

A.4 Relació de confiança i cooperació amb els proveïdors: Tenir programes per afavorir les relacions llargues basades en el diàleg i la confiança (antiguitat dels proveïdors).

En el cas de ENSISA la gran majoria de proveïdors tenen una relació de confiança amb l'empresa que es remunta en el temps. ENSISA tendeix a mantenir els mateixos proveïdors sempre que el servei sigui de qualitat, amb alguns d'ells arribant a més de 20 anys de treball amb l'empresa. Tot i així no tenim cap evidència documentada d'aquest fet.

Puntuació Gestió ètica de subministres : 40 de 90

Finançadors

B1 Gestió ètica de les finances

La empresa no ha tingut contacte amb entitats de finances ètiques, en part també per què a Andorra no existeixen. Cal dir que ENSISA està finançada per Crèdit Andorrà, un dels principals bancs d'Andorra i que aquest té una part de les accions del centre d'explotació, juntament amb el comú de Canillo i la empresa que la gestiona (ENSISA).

- B.1 Treball amb entitats financeres ètiques, programes per anclar la gestió ètica de les finances en la declaració d'objectius de l'empresa.

No s'aplica ja que no es treballa amb cap entitat financera ètica. Actualment s'està implantant a l'empresa un pla de responsabilitat social corporatiu que portarà llum a gestió ètica de les finances.

- B.2 Programes per afavorir que les inversions incloguin objectius socials/ sostenibles

La majoria de inversions i despeses de manteniment de les instal·lacions de l'empresa es fomenten els objectius socials i mediambientals que facilitin la sostenibilitat de la empresa. Es prioritza el finançament propi per a no endeutar-se i així ser autosuficient, tot i així no sempre es compleix. Ja que la majoria absoluta d'accions de l'empresa pertanyen a l'administració el finançament també és pública.

- B.3 Treball o renúncia amb interessos de dipòsits i altres inversions socials/ sostenibles

No s'aplica

- B.4 Programes per orientar el finançament propi i externa al bé comú

L'empresa juntament amb el Comú de Canillo finança l'allotjament a 140 empleats de l'empresa amb més dificultats per pagar el lloguer de la vivenda. En el cas de la crisi, ENSISA ha gestionat el pagament complet del lloguer d'aquells treballadors que no tenen la opció de tornar als seus països d'origen un cop finalitzat el contracte. Fins a la data d'avui durant aquesta crisi sanitària l'empresa ha gestionat 29 vols de repatriament. Aquests treballadors tenen el bitllet d'autobús gratuït fins a l'aeroport de Barcelona. També tenen a la seva disposició un servei d'informació i gestió de cada cas. En el cas de tenir problemes econòmics severos l'empresa també finança la alimentació en aquests moments de crisi.

Puntuació Gestió ètica de les finances: 3 de 30

Empleats i propietaris

C1 Qualitat del lloc de treball i igualtat

L'empresa té molt en compte aspectes com qualitat del lloc de treball, de seguretat i salut laboral, així com la no discriminació entre persones. Es busca assegurar el compliment de les polítiques pròpies per a la gestió del personal, la igualtat i la prevenció de riscos laborals així com una avaluació continua de tots aquests.

Cal dir que ENSISA és una estació d'esquí i que per tant el seu gran volum de treball es realitza al hivern, així doncs existeix una gran tendència temporal en la majoria de llocs de treball de l'empresa. Durant l'hivern (novembre-abril) hi ha un total de 892 treballadors dels quals només 115 són fixes durant tot l'any. També existeix el lloc de treball semi fixe amb un total de 30 persones, aquestes estenen la seva temporada de treball 3 mesos més que els temporers. En aquest cas tot i no obtenir la seva paga en els mesos que no treballen, segueixen donats de alta de la seguretat social.

La empresa busca poc a poc eliminar aquesta estacionalitat dels llocs de treball diversificant les seves activitats econòmiques al llarg de l'estiu, amb activitats com Mountain Bike o parcs infantils a peu de pista entre altres. Tot i així encara esta lluny de poder mantenir aquests casi 900 llocs de treball tot l'any.

- C.1.1 Horari de treball: Garantir condicions de treball dignes i de qualitat de contractació amb horaris flexibles acordats per ambdues parts.

Ja que l'activitat de l'empresa és de cara al públic, els horaris de treballs es veuen determinats per aquesta activitat, tanmateix, existeix un decalatge del horari laboral que s'acorda amb el treballador en funció del seu lloc de treball i la seva funció dins l'empresa. També existeix al obligatorietat de 2 dies de descans setmanals.

En el món de la neu i dels temporers cal dir que existeix una dinàmica en la qual els temporers, en la seva majoria venen de fora (Sud Amèrica principalment) i volen treballar més del que se'ls hi esta permès degut a que volen guanyar el màxim de diners possibles.

- C.1.2 Afavorir un entorn de treball saludable: prevenir i fomentar la seguretat laboral, física, i riscos psicosocials i emocionals de les persones.

ENSISA té molt en compte els riscos laborals de l'empresa i té diferents sistemes de gestió de riscos laborals. L'any 2008 va adoptar la norma OHSAS 18000 de seguretat i salut laboral sent una de les pioneres del món del esquí pirinenc en aquest aspecte.

Actualment existeix una formació obligatòria dels riscos laborals de l'empresa així com un document que s'entrega a tots els treballadors de tots els possibles riscos que suposa la seva feina en concret per tal justament de prevenir els mateixos. També existeixen reciclatges per a aquelles persones que fa més de 3 anys que han fet la formació.

Cada cap de departament durant l'any fa una llista de possibles riscos nous que han pogut aparèixer i a final d'any es fa una reunió entre tots els caps de departament i es fa una posada en comú en la que és crea una acta firmada per tots els directius de la empresa. Aquesta acta conté una sèrie de reformes per a minimitzar o eliminar tots aquells riscos i l'empresa es compromet seguint la seva política del sistema de gestió integrat a assegurar-se de complir aquestes reformes.

- C.1.3 Equilibrar les diferents esferes vitals: Laboral, familiar i personal.

La direcció de la empresa intenta tenir una comunicació fluida amb el treballador i intentar-se adaptar amb les seves necessitats. Així doncs existeix una flexibilitat relativa del treball a realitzar segons la situació familiar. En el cas de la maternitat, la empresa posa a disposició la guarderia privada Floquet per a nens de 0 a 3 anys i la guarderia comunal per a nens de més de 4 finançant el 50% d'aquest cost.

En aquest temps de crisi, actualment també s'estan proporcionant ajudes econòmiques i de recursos al es famílies mes afectades, tot i haver-se acabat el seu contracte, se'ls proporciona suport econòmic i emocional i se'ls hi fa un seguiment. També hi ha un canal obert amb la creu roja per a gestionar aquestes situacions.

També hi han hagut casos de defuncions d'un treballador en els quals l'empresa s'ha fet càrrec tant amb ajudes econòmiques com emocionals amb la família del treballador, no només donant les ajudes sinó fent un seguiment de l'evolució de la seva família.

- Fomentar i garantir la igualtat de oportunitats i no discriminació de tots els processos de contractació.

El procés de selecció del personal així com el seu ascens dins l'empresa, es realitza a partir d'un procediment sistemàtic i estandarditzat on no existeix cap tipus de discriminació per sexe, edat, raça o religió dins dels drets humans fonamentals. L'empresa consta amb un 65 % dels seus treballadors homes per un 35% dones. ENSISA també compleix amb tots els

requisits del concurs del Govern d'Andorra que dona el distintiu d'Igualtat, tant mateix, l'empresa no té cap document escrit que exemplifiqui aquesta informació.

Cal esmentar que ENSISA és l'única estació d'esquí d'Andorra que consta dins la plantilla de maquinistes⁴ una dona.

- C.1.4 Adaptar-se a les exigències de la societat i tendències innovadores: possibilitat de teletreball

S'ha pogut observar durant aquesta crisi del COVID-19 que el teletreball és molt viable per alguns dels treballs de l'empresa. Per això actualment l'empresa està estudiant implantar a partir de l'any que ve el teletreball com a part important d'aquelles feines que ho permeten.

Puntuació Horaris laborals i igualtat: 30 de 90

C2 Repartiment just del volum de treball

- C.2.1 Prioritzar el manteniment dels llocs de treball: El repartiment de treball ajustat als horaris laborals en lloc de recórrer a la destrucció de llocs de treball.

Tal i com he explicat al apartat C1, la estacionalitat de l'activitat principal de l'estació, l'esquí, suposa que cada any a final de temporada desapareguin tres terços del personal de l'estació constant amb un total de 150 llocs de treball que són fixos. A més a més existeix un lloc de treball semi fix amb un contracte garantit i donat de alta a la seguretat social pagat per l'empresa però amb certs mesos el finançament propi al any sense retribució econòmica. Tant mateix com ja s'ha comentat l'empresa busca diversificar la seva activitat per tal de atraure al client durant l'estiu i així també mantenir el màxim nombre possible de llocs de treball. Tot i que la majoria de treballadors siguin temporers, la seva feina es manté en el 62.5% dels casos cada any, és a dir, que se'ls hi guarda la feina per l'any vinent.

- C.2.2 Organitzar la feina per tal de que es redueixi la necessitat de recórrer a hores extra.

Degut a la estacionalitat de l'empresa i als seus productes i serveis oferts, en algun cas puntual es realitzen hores extra, com per exemple setmanes on hi ha una gran arribada de turistes els monitors d'esquí no realitzen el dia de descans pertinent però sempre tenen la obligatorietat de recuperar aquest dia més endavant quan la saturació de treball passa. Cal dir també que l'empresa intenta cada any ampliar la plantilla per a poder reduir les hores de treball i pal·liar la congestió d'aquestes setmanes clau en el turisme del país.

- C.2.3 Afavorir el que les persones puguin voluntàriament optar a tipologies de contractació i al seu horari laboral que donin resposta a les necessitats diverses de les persones.
Conciliació del horari laboral amb el treballador.

Com ja s'ha comentat una mica en el punt C1, la empresa resta sempre relativament flexible

⁴ Persones encarregades de trepitjar la neu amb la Retrac durant la nit per a que les pistes d'esquí estiguin en les millors condicions el següent dia

a les necessitats dels treballadors, sempre per causes justificades, es pot adaptar el horari laboral oportú en cada cas. L'any 2017 es va decidir amb acord mutu entre tots els treballadors fixes que exercien la seva feina durant l'estiu, de canviar a horari intensiu i que el dia laboral acabés a les 3 de la tarda.

- C.2.4 Identificar les necessitats de formació dels empleats i dissenyar plans de formació dirigits de manera equitativa a totes les persones de la organització.

La empresa es compromet a formar i incentivar l'interès dels seus treballadors a formar-se. Dins de la seva política del Sistema Integrat de Gestió acceptada i firmada pel Director General de l'estació s'integra un pla de formació a tots els nivells.

En primer lloc sempre es realitza una formació inicial a tots els empleats nous i un reciclatge a aquells que per norma els hi correspon. També cada any es distribueixen a partir de una plataforma telemàtica a la que tenen accés tots els treballadors diferents vídeos formatius (productes i serveis, qualitat i medi ambient, riscos laborals, restauració). Aquests vídeos formatius formen una part important de les formacions donant accés als treballadors a fer les formacions des de casa. Sempre les hores de formacions es retribueixen com si fossin hores treballades. També es realitzen formacions més específiques i tècniques en funció del lloc de treball (agent d'explotació, píster, etc).

A més a més, dins de la plataforma d'internet de l'estació, consten una sèrie de documents de tots els possibles riscos laborals de cada lloc de treball. Els treballadors també tenen la obligatorietat de llegir i repassar aquests documents per tal de prevenir al màxim aquests possibles riscos.

ENSISA en total a l'any té un pressupost de 90.000 euros en formacions als seus empleats.

- C.2.5 Fomentar la contractació local amb programes propis o de participació que tinguin en compte col·lectius amb risc d'exclusió del mercat laboral,

Durant el període de contractació tot i la gran afluència de treballadors de fora del país, sempre es prioritza persones que viuen i són de Andorra. Dins del departament de recursos humans existeix un canal de comunicació i col·laboració amb el Servei d'Ocupació d'Andorra i amb els Serveis Socials en el que cada any es contracten persones amb risc d'exclusió del mercat laboral. En funció de l'any aquest nombre varia però sempre està sobre les 10 contractacions durant l'hivern

Puntuació Repartiment just del volum de treball: 15 de 50

C3 Promoció de la responsabilitat medi ambiental dels empleats

En el comportament d'una empresa influeix de gran manera la cultura de les persones que la formen i per tant són molt importants tots els esforços al voltant de evolucionar cap una societat ecològicament sostenible. Les empreses orientades al bé comú tenen que integrar

aquest esperit dins del seu nucli a partir de criteris de desenvolupament sostenible que no només s'apliquin en els seves activitats sinó també en els propis empleats dins i fora de l'horari laboral.

- C.3.1 Fomentar pràctiques de mobilitat sostenible entre els treballadors de l'empresa.

ENSISA és conscient de que la mobilitat és clau en el desenvolupament sostenible per aquest motiu, i per voler ajudar als seus treballadors, l'estació posa a disposició dels seus treballadors un autobús gratuït des de Andorra la Vella fins a Soldeu que consta de 4 trajectes al matí i 4 a la tarda. A més a més, l'empresa també posa a disposició dels seus treballadors targetes de autobús lliure finançades per l'empresa per a evitar l'ús del vehicle privat.

Entre altres mesures l'empresa va restringir l'accés des del Tarter fins a Soldeu durant l'estiu de tots els vehicles que utilitzaven a les obres de manteniment, per contra els vehicles queden estacionats a dalt de tot del tarter i s'obra el telecabina de Soldeu per a tots aquells treballadors que operen a dalt de tot. Així doncs aquests treballadors ja no han de pujar i baixar cada cop amb el vehicle de l'empresa essent una pràctica molt més sostenible.

- C.3.2 Fomentar la alimentació saludable, responsable, de comerç just, ecològic i de proximitat entre els seus empleats i famílies.

Tot i que actualment no existeix cap menú saludable per als empleats de l'estació ja s'ha aprovat a partir de l'any que ve la disponibilitat d'un menú saludable per a empleats. També és important mencionar que hi ha molta diferència de calories cremades per un treball de despatx a un treball de píster a -20 Cº. Aquest també és un fet que l'empresa vol tenir en compte en les pròximes temporades.

- C.3.3 Promoure el consum d'energia de fonts renovables i d'estalvi energètic.

Andorra com a país del total d'energia que consumeix un total d'un 20% prové de fonts d'energia renovables. De la mateixa manera ENSISA també aprofita aquesta energia. Com a mesures internes l'empresa reutilitza i redirigeix la calor excedent dels motors dels telecabines per a escalfar alguns dels edificis de l'estació, d'aquesta manera aquesta energia no es perd. D'altra banda, pel que fa a la promoció del estalvi energètic en el personal de l'empresa i les seves famílies, no es fa més enllà de les formacions pertinents en qüestions de medi ambient. També es la primera estació d'esquí d'Andorra que implanta la e-retrac, una maquina aixafa neus que funciona només amb energia elèctrica.

- C.3.4 Promoure l'estalvi d'aigua dels empleats i les seves famílies

Altra vegada la empresa promociona l'ús de l'aigua de l'aixeta ja que és de molt bona qualitat i posa a disposició dels treballadors i clients dins dels edificis petites fonts amb polsador. L'empresa també l'any 2016 va instaurar uns urinaris de la empresa Urimat, els quals són 100% ecològics i suposen un estalvi del 80% de l'aigua, també són lliures de fugues de olors. Tant mateix l'empresa també promou l'estalvi d'aigua dels treballadors a partir de les mateixes formacions de medi ambient.

- C.3.5 Integrar dins els plans de formació el desenvolupament sostenibles i comportament ecològic.

Com s'ha comentat en apartats anteriors, la empresa integra dins dels plans de formació el desenvolupament sostenible a partir de formacions de cara al medi ambient. És més, per incentivar la serietat i importància d'aquestes formacions, l'empresa realitza un concurs intern entre els treballadors a partir d'un Google Forms en el que hi ha la possibilitat de guanyar 300 euros. Realitzant aquest concurs incentiven al treballador a repassar amb més detall els vídeos formatius de medi ambient així com utilitza un llibre que va crear ENSISA anomenat " Vint anys de Medi ambient a ENSISA"

-C.3.6 Promoure el consum responsable entre els empleats i famílies per a que incloguin criteris de compra ètica i sostenible. Fomentar la cultura logística inversa a través de la reducció d'envasos, reciclatge i reutilització dels productes consumits.

Tot i que no s'aplica en l'àmbit familiar, l'empresa aposta tant amb els seus empleats com amb els seus clients en la reducció de plàstics d'un sol ús, un exemple és l'eliminació de tots els sobres de Ketchup, maionesa, mostassa, oli i vinagre substituint-los per o bé pots de vidre, o bé envasos més grans amb polsadors reutilitzables. Cal remarcar que aquest fet ha suposat un repte per a l'empresa a nivell de seguretat en termes d'alimentació i des de llavors es realitzen controls periòdics més exhaustius que fa 2 anys que va ser quan van implantar aquesta mesura.

Un altra reforma que es pretén instaurar la temporada vinent és l'ús de gots i envasos reutilitzables per als empleats de l'estació en quan a cafès, tes i altres begudes d'aquest tipus, per a evitar utilitzar un cop més els envasos de un sol ús.

Puntuació Promoció de la responsabilitat ecològica dels empleats: 12 de 30

C4 Repartiment just de la renta

- C.4.1 Sistema de retribució equitatiu(igual nivell de responsabilitat, igual nivell retributiu). Reduir desigualtats que puguin existir a l'organització

El sistema de retribució de l'empresa es basa en una graella salarial que la marca l'empresa i el Servei d'Immigració. Per part del servei d'immigració existeix una classificació salarial d'immigració (CSI) amb la quota de permisos salarials mínims per cada categoria. L'estació recull aquesta CSI i l'aplica seguint les pautes en els seus salaris a partir de les categories professionals i titulacions tècniques que cada treballador té. També s'apliquen primes per antiguitat en l'empresa. Actualment una empresa externa francesa està en procés d'un estudi salarial de diferents estacions d'esquí del Pirineu i un dels resultats d'ENSISA es una correlació entre el salaris interns i la competència del lloc de treball d'un 80%.

-C.4.2 Generar espais de informació, formació i participació vinculades al coneixement i comprensió del sistema de retribució.

No s'aplica.

-C.4.3 Definir un sistema salarial responsable que asseguri i garantir una vida econòmica digna en el seu mínim.

L'empresa s'assegura de que tots els empleats que compleixen la jornada laboral superin el salari mínim obligatori que garantir una vida econòmicament digna.

- C.4.4 Comptar amb un sistema de retribució transparent, on l'estructura salarial i els seus components i criteris siguin coneguts i compartits per tots.

Els salaris venen donats per la classificació salarial d'immigració (CSI) que es publica anualment amb la quota de permisos salarials mínims per cada categoria. D'altra banda l'empresa no té penjada a l'abast de tothom la graella salarial però sí es compromet en tot moment, a través del departament de RRHH a aclarir per part de la plantilla qualsevol dubte referent a nòmines i pagaments.

- C.4.5 Dotar de òrgans de supervisió i control del sistema retributiu en el que es estiguin representats els diferents grups que puguin participar en la seva definició o bé en siguin afectats.

Tot i que a ENSISA no existeixen òrgans interns de supervisió i control del sistema retributiu, si que es realitza a partir de auditories externes aquest control. Tant mateix, es realitzen avaluacions del compliment del sistema retributiu tres cops al any als llocs de treballs fixes i dos cops a l'any als temporers, en el que s'avaluen les competències i es determinen les primes de final d'any.

Puntuació Repartiment just de la renta: 10 de 60

C5 Transparència i democràcia interna

Segons l'EBC una empresa que amb una estructura empresarial democràtica ha de fomentar dins l'empresa per part de tots els treballadors: iniciativa, innovació, confiança, diàleg i participació. La confiança és bàsica per a que les relacions dins de la empresa siguin sanes i no portin a un carrer sense sortida. Per aconseguir aquesta confiança es clau la transparència dins de l'empresa així com el poder de decisió per part de tots els treballadors. D'aquesta manera, quan s'involucren tots els treballadors en la presa de decisions, es fortifica la orientació de l'organització cap al bé comú general.

- C.5.1 Generar estructures de participació per fomentar la democràcia interna, tant de manera transversal (cercles de qualitat, grups de millora), com de manera vertical per facilitar la participació en la presa de decisions (enquestes de opinió, focus grup).

Des de fa 10 anys ENSISA participa en un projecte anomenat Innova ENSISA en el qual es realitzen processos de participació actius tant interns com externs per a millora i innovar dins de l'estació. Des de fa dos anys, aquest projecte a passat a un nivell encara major

d'importància. Actualment i des de fa dos anys a nivell intern, es creen quatre grups de treball heterogenis formats per treballadors de salari base, caps de departaments i un equip de 20 persones dinamitzadores repartides en cada grup. Aquests grups un cop cada dues setmanes durant tota la temporada deixen el seu lloc de treball per a realitzar una reunió per posar en comú les noves propostes o idees pensades. Cada grup té un objectiu diferent: Propostes a oferir al client, captar clients de les generacions X i Z, captar treballadors del sector i diversificar l'activitat econòmica de l'empresa més enllà del esquí. Cada any a final de temporada es realitza una reunió amb la direcció general de l'estació i es firma una acta en la que la direcció es compromet a complir els resultats acordats en aquesta reunió. Aquesta es una de les grans apostes d'ENSISA per a innovar i evolucionar constantment.

Tant mateix, també estan disposició de tots els treballadors la opció de fer suggeriments de millora i propostes. En els últims anys moltes de les millores a l'estació han vingut de propostes dels propis treballadors. Entre elles tenim la col·locació d'un cronòmetre en una de les pistes per a que els esquiadors es puguin cronometrar a ells mateixos, o la implantació de parcs infantils al costat dels edificis de restauració.

- C.5.2 Dissenyar sistemes participatius d'avaluació dels directius per legitimar la seva posició dins l'organització.

No s'aplica

- C.5.3 Promoure la participació dels empleats a la propietat de l'empresa.

No s'aplica

- C.5.4 Desenvolupar cultura d'innovació, fomentar la confiança, creativitat, diversitat i iniciativa dels treballadors per aportar al bé comú

Aquest objectiu es compleix a través de les accions comentades anteriorment com el projecte Innova ENSISA o a partir de tots els suggeriments i propostes que poden fer els treballadors en tot moment.

- C.5.5 Promoure un comportament ètic exigent i de respecte en vers les lleis, aplicant els principis de bon govern i rebutjant qualsevol pràctica de corrupció.

La Direcció General de l'empresa emfatitza dins de la política del SIG satisfer tots els requeriments legals i reglamentaris així com els dels clients.

Puntuació Transparència i democràcia interna: 40 de 90

Clients, productes i serveis, i coempreses

D1 Actitud ètica amb els clients

Una empresa que forma part de l'EBC orienta cap al bé comú les seves ventes, on els clients són considerats com a socis, és a dir, com el fi de la activitat, i no com el medi per al benefici econòmic. L'empresa ha d'afavorir pràctiques focalitzant la participació i diàleg amb els clients, sempre amb respecte de les necessitats d'altres grups d'interès i a la contribució al bé comú.

Ja que ENSISA és una empresa d'oci que viu purament del turisme intern o extern del país, es considera el client com el màxim soci de l'empresa com veurem a continuació.

- D.1.1 Buscar satisfer les necessitats dels clients amb els productes i serveis de l'empresa, buscar benefici mutu i per la societat i anteposar els interessos dels clients.

ENSISA té com a objectiu principal satisfer al client oferint els millors serveis i productes possibles. Un dels reptes que tenen aquest tipus d'empreses són els factors externs. Si una temporada hi ha poca neu, el servei es veu deteriorat ja que la qualitat de neu o el nombre de pistes obertes se'n veuen repercutides. Tot i així, ENSISA aposta sempre per oferir el màxim possible amb el màxim disponible. També té adaptabilitat dels preus i serveis i si per exemple hi han poques pistes esquiables, el preu del forfait baixa per tal de oferir al client un preu en acord amb el servei ofert. Un altre exemple seria la possibilitat de pagar el forfait de temporada amb varis terminis. Ja des de l'any 1999 ENSISA consta amb la certificació de gestió de qualitat ISO 9001.

- D.1.2 Integrar una metodologia d'orientació al client basada en el respecte i l'escolta activa de les seves necessitats per desenvolupar millores.

Ja que els clients es consideren com a socis, juntament amb l'aplicació dels estàndards ISO 9001, ENSISA és la única empresa d'Andorra amb servei d'acollida propi al client, constant de 15 persones repartides pel domini esquiable (pistes d'esquí, remuntadors, taquilles, pàrquing) on la seva única feina és ajudar i respondre al client en tots els seus dubtes, problemes o neguits.

- D.1.3 Respectar els valors bàsics de dignitat humana a les accions de comunicació i promoció dels productes i serveis de l'empresa.

Ja que ENSISA forma part de Grandvalira, formada per SAEDTE i ENSISA existeix una societat que gestiona el màrqueting de GrandValira en el seu conjunt. Aquesta societat s'anomena NEVASA. Certament existeix una gran inversió en accions de comunicació i promoció de GrandValira però es respecten els valors bàsics de dignitat humana.

- D.1.4 Desenvolupar formacions al personal de l'empresa per assegurar-se del respecte al client en tot moment, de la satisfacció de les seves necessitats i consideració dels seus interessos.

Dins la empresa hi ha una gran part dels empleats que té constant contacte amb els clients per aquest motiu existeixen formacions d'atenció al client tant dins de l'empresa com a empreses externes com són els hotels. Ja que els hotels depenen de la aflluència a pistes dels turistes, ENSISA també hi realitza formacions d'atenció telefònica per tal de que aquests entenguin i sàpiguin millor els productes que ofereix l'estació i així també formar-los a nivell de tracte amb el client.

A més a més, dins de l'activitat d'ENSISA es té constatat consideració i respecte pels interessos dels seus clients com veurem en el següent punt.

- D.1.5 Entendre les necessitats del client i conèixer el seu grau de satisfacció dels productes i serveis de l'empresa.

L'empresa té diferents maneres de avaluar les necessitats i grau de satisfacció del client. En primer lloc trobem les enquestes externes, amb un total de entre 10.000 i 15.000 enquestes que es realitzen cada any. Aquestes són recollides a partir de 10 treballadors situats a diferents punts estratègics com els pàrquings, les terrasses dels restaurants, les cues dels remuntadors, etc. Cada dues setmanes aquestes enquestes són avaluades a partir d'una empresa externa de la qual en surten propostes i millores a estudiar i incorporar.

En segon lloc es realitzen enquestes internes, aquestes es basen amb la elecció d'un client anònim amb un criteri mínim dins del món del esquí (ciutadà d'Andorra amb experiència dins del món del esquí o inclús un píster) . En aquest cas se li dona un forfait gratuït per que passi el dia per l'estació i avalui en general tot els serveis i productes que ofereix l'estació tenint en compte pàrquings, restauració, atenció al client als remuntadors, o qualsevol cosa que pensi oportuna d'esmentar en la seva avaluació.

Per acabar, l'últim però no menys important sistema d'avaluació del grau de satisfacció dels clients són els suggeriments i queixes. Aquests la empresa els considera molt importants ja que al ser una empresa d'oci, el client utilitza el seu temps per fer l'aportació oportuna. Les queixes i suggeriments son revisats constantment i revaluats.

- D.1.6 Establir procediments de millora dels productes i serveis a partir de retroacció del client.

Aquests procediments, com he comentat en el punt anterior, es basen amb la avaluació de les enquestes internes i externes i amb la posada en pràctica d'aquestes millores ofertes pels clients. ENSISA també es compromet a reavaluar les millores implantades i veure si aquestes s'adeqüen a la realitat del client.

- D.1.7 Implicar el client activament en l'elaboració i validació de productes i serveis de l'organització.

Més enllà de les enquestes, el client pot també accedir a la plataforma Innova ENSISA on hi existeixen una sèrie de propostes i millores dels productes i serveis en les quals ell pot votar aquelles que li agraden més o inclús proposar-ne ell mateix de diferents.

Puntuació Actitud ètica amb els clients: 25 de 50

D2 Cooperació i solidaritat amb altres empreses

- D.2.1 Compartir informació rellevant amb altres empreses

No s'aplica

- D.2.2 Establir sinèrgies de col·laboració amb altres empreses per a realitzar accions de promoció conjunta o de elaboració de productes i serveis. Compartir coneixement i recursos amb altres empreses i fomentar la recomanació d'altres empreses.

Existeixen relacions amb proveïdors on hi han sinèrgies de col·laboració i promoció (win-win) com per exemple amb l'empresa Valfegor (empresa de cultiu de tonyines ecològic i sostenible). Es promocionen ambdues empreses a partir de revistes especialitzades en restauració d'alta qualitat i sostenibilitat.

També existeixen relacions amb altres empreses com el Palau de Gel de Canillo, els diferents hotels de la parròquia o les empreses turístiques dels comú de Canillo. Un altre exemple es la promoció dins dels hotels de l'esquí a ENSISA pel mati i durant la tarda les activitats del Palau de Gel. Un dels atractius important del sector turístic d'Andorra amb el que també hi ha col·laboració i promoció conjunta és Caldea. Un percentatge molt alt dels turistes que venen a esquiar després van a Caldea i per aquest motiu les dues empreses es poden beneficiar d'aquest acord de promoció mutu.

També existeix una col·laboració constant de màrqueting cooperatiu per vendre la marca Ski Andorra, organisme de gestió conjunt de les estacions d'esquí Andorranes.

- D.2.3 Formacions conjuntes entre diferents empreses

No s'aplica

- D.2.4 Fomentar entitats sectorials que vetllin per el màrqueting ètic

No s'aplica dins d'ENSISA

- D.2.5 Formar i fomentar als empleats pràctiques de voluntariat i solidaritat. Abstenir-se de promoure restringir indegudament la lliure activitat d'altres empreses

Degut a la estacionalitat de l'activitat econòmica de l'empresa, hi ha poc temps dedicat al voluntariat per part dels empleats. Tot i així, hi han certs esdeveniments que no podrien realitzar-se sense els voluntaris com les Copes del Món i d'Europa d'esquí alpí es que

realitzen cada 2 anys. Tot el país participa de forma voluntària i tot i realitzar-se a l'estació Soldeu el Tarter, intervenen treballadors i voluntaris de totes les estacions d'esquí d'Andorra.

Puntuació Cooperació i solidaritat amb altres empreses: 22 de 70

D3 Impacte ambiental del ús i de la gestió de residus dels productes i serveis

- D.3.1 Conèixer l'impacte mediambiental dels seus productes i serveis així com el grau de sostenibilitat.

L'impacte mediambiental sempre ha sigut un indicador molt important per ENSISA degut a la dependència amb el medi ambient i amb l'entorn de l'estació. Fins ara només es disposaven de dades globals d'ENSISA però a partir de l'any vinent ja s'ha aprovat el càlcul d'aquestes dades a nivell sectorial dins d'ENSISA per a poder saber amb més detall quin és el grau d'impacte a cada sector ja que és un dels principals objectius que s'ha proposat la Direcció General de l'empresa.

-D.3.2 Conèixer que fa la competència en aspectes de millora de la sostenibilitat dels seus productes i serveis.

Tot i que es controlen les mesures capdavanteres en quan a la millora de la sostenibilitat dels productes i serveis del sector, no hi han proves d'estudis a altres empreses de la competència a nivells de sostenibilitat. Tot i així l'empresa es compromet dins de les polítiques del sistema de gestió integrada a avaluar i millorar contínuament tots aquells reptes a nivell de sostenibilitat així com a seguir els estàndards de la ISO 14001.

-D.3.3 Mecanismes de control de eficiència i consistència dels productes i serveis a un nivell ecològic sostenible.

A través de reunions a final de temporada, els diferents responsables de cada departament exposen els diferents reptes o aspectes de millora que han anat sortint durant la temporada es realitza un pla d'acció que la direcció es compromet a complir. També existeix una empresa auditora externa que comprova que s'hagi complert aquest pla d'acció així com el compliment de la ISO 14001. El departament encarregat de plantejar i controlar l'eficiència i consistència dels productes i serveis és el de Qualitat i Medi Ambient.

- D.3.4 Comunicació activa dels aspectes ecològics davant el client.

L'empresa té tota la informació sobre les diferents mesures que pren en quant a aspectes ecològics penjada a la pàgina web per tal de que el client hi tingui accés sempre que vulgui, Així mateix també reparteix la informació amb els hotels, botigues i clients de la parròquia interns. Pel que fa a la comunicació dels clients cap a l'empresa també existeix la bústia de queixes, suggeriments així com les xarxes socials. Un exemple va ser el cas d'una piulada a la xarxa social Twitter en la que un client i veí es queixava del soroll de l'après-ski a l'Abardet, un dels espais de restauració que més funciona de tota l'estació per la concentració de gent que hi ha després d'esquiar i per l'ambient festiu que suposa (tot i que s'acaba a les 9.30 del

vespre). ENSISA va escoltar aquest client i va fer una gran inversió en uns filtres per als altaveus de la música de l'Abarset per tal de no molestar acústicament tant la fauna com els veïns.

Puntuació Impacte ambiental del ús i de la gestió de residus dels productes i serveis: 50 de 90

D4 Concepció social dels productes i serveis

- D.4.1 Facilitació i adaptació a l'accés al cost del producte o servei per al grup de clients en funció de les seves possibilitats i característiques.

Per a la compra del forfait, tant de dia com de temporada existeixen uns barems que s'ajusten a les característiques dels clients en funció de l'edat, del nucli familiar, la antiguitat del client (forfait de temporada), o el servei contractat.

- D.4.2 Polítiques de venda per ajudar organitzacions de la vessant més social (empreses locals, compromeses amb el bé comú, empreses sense ànim de lucre).

ENSISA col·labora en projectes de ONG com ara Hi Arribarem, una associació sense ànim de lucre que facilita l'accés a activitats a la muntanya tant d'estiu com hivern de persones amb diversitat funcional posant al seu abast tots els mitjans humans (voluntaris) i mecànics (cadires adaptades per realitzar l'activitat).

- D.4.3 Elaboració i distribució de productes o serveis sense barreres en les quatre dimensions (física, visual, llenguatge, intel·lectual).

Tots els serveis dels que disposa ENSISA estan determinat per el factor de la muntanya, així que existeix la barrera física. Tot i així, hi ha una gran oferta de pistes de diferents nivells amb adaptabilitat per a tots els nivells d'esquí. També s'ofereixen classes amb monitors d'esquí formats per a treballar amb persones afectades per qualsevol tipus de discapacitat donant oferta a l'activitat a tothom qui la demani.

- D.4.4 Establir mecanismes de control i anàlisi respecte al risc ètic dels productes i serveis que l'empresa ofereix.

Com s'ha comentat abans, existeixen diversos mecanismes de control i anàlisi del risc tant laboral com dels productes i serveis de l'empresa. Els directors i cap de departament tenen l'obligació d'analitzar tots els possibles riscos tant laborals com en vers el client (Laborals, Ambientals, Alimentaris) per a crear un pla de millora en el futur. Dins d'aquests riscos, també s'incorporen els riscos ètics dels productes i serveis tot i que el mecanisme no és exclusiu.

Puntuació Concepció social dels serveis i productes: 6 de 30

D5 Augment dels estàndards socials i ecològics

- D.5.1 Disposar d'estratègia per millorar estàndards de qualitat, servei i eficiència.

A partir de la implementació del Sistema de Gestió Integrat, ENSISA busca complir totes les seves metes seguint les polítiques i objectius establerts des d'una visió integral i de millora continuada de tots els seus productes i procediments. El compliment de tots els estàndards ISO 9001, ISO 14001, ISO 22000 o OHSAS 18001 depenen del Sistema de Gestió Integrada així com la seva eficàcia en benefici de totes les parts implicades, és a dir, societat, clients, personal i accionistes de l'empresa.

- D.5.2 Col·laborar de forma sistemàtica amb empreses del sector per millorar els estàndards

Existeix un canal de comunicació constant entre EMAP i SAEDTE, les altres dos gran empreses explotadores dels principals dominis esquiables d'Andorra, a partir de reunions fluides amb Ski Andorra s'estableixen nous estàndards i mesures conjuntes. També existeixen reunions amb una agrupació de dominis esquiables de França dos cops a l'any per posar en comú les situacions i reptes que comparteixen com a estacions d'esquí.

- D.5.3 Promoure la comunicació dels estàndards entre els clients i fer-los participants.

La comunicació dels estàndards és molt important per ENSISA ja que els qualifica distintivament com a empresa model. A més a més, a través de la plataforma Innova ENSISA i la bústia de suggeriments l'empresa fa participants als clients en la presa de decisions així com els hi dona la possibilitat de aportar mesures noves.

- D.5.4 Participar activament amb les organitzacions del sector en la aportació de millores

S'aplica en quan a organitzacions com Ski Andorra que es l'associació de totes les estacions d'esquí d'Andorra. Ski Andorra proporciona informació sobre la pràctica d'aquest esport a Andorra a tot el món i per tant és important que existeixi una participació i comunicació activa amb les estacions del país.

- D.5.5 Enfassis en el compliment dels estàndards legals amb el volum de producció /facturació mes alts.

La política del Sistema Integrat de Gestió firmada per la Direcció General d'ENSISA es compromet a satisfer tots els requeriments legals i reglamentaris de tots els serveis i productes que ofereix. Aquesta és revisada per una empresa auditora externa un cop a l'any.

Puntuació Augment dels estàndards socials i ecològics: 10 de 30

Entorn/Àmbit social

E1 Propòsit e impacte positiu dels productes i serveis

Analitzar l'impacte social d'ENSISA en el seu conjunt. L'empresa ha de buscar satisfer les necessitats de la demanda així com dels productes i serveis oferts. L'objectiu principal de l'EBC es produir allò que realment necessita la gent, exercint l'activitat de manera respectuosa amb el medi ambient i l'impacte social

- E.1.1 Garantir que els productes i serveis no tenen un impacte negatiu sobre la salut i seguretat de les comunitats on és desenvolupa la activitat.

L'empresa compleix amb els estàndards de higiene per a la salut i de gestió ambiental que com s'ha comentat anteriorment son avaluats anualment per auditories externes.

L'esquí és un “esport de risc” que te una afectació important dins del territori on s'efectua, per aquest motiu ENSISA compleix i avalua constantment tots els reglaments de seguretat a pistes així com aquells reglaments referents al medi ambient.

Pel que fa a la producció de neu artificial, l'estació la temporada 2008/2009 va invertir 3.7 milions d'euros per a millorar la xarxa de canons i arquetes sent precursors amb una instal·lació sostenible i actualitzada.

- E.1.2 Garantir que els productes i serveis són útils per cobrir les necessitats bàsiques de les persones per viure de manera “suficient” i saludable.

Ja que l'empresa es dedica a l'oci, els seus productes i serveis no són exclusivament per a cobrir les necessitats bàsiques de les persones. Tot i així es important mencionar que per a tenir una vida saludable, l'esport és molt important, així com diferents estudis demostren que passar temps a la muntanya és beneficiós per la salut.

- E.1.3 Garantir la satisfacció indirecta de les necessitats bàsiques del camp de serveis B2B

A partir de la política del SIG i de formacions l'empresa està en constant millora de assistència de servei al client. Aquesta comunicació també existeix amb els proveïdors que traslladen idees i propostes segons els seus productes o serveis subministrats.

- E.1.4 Analitzar beneficis ecològics i socials dels productes i serveis oferts

L'empresa realitza anàlisis documentats del cicle de vida dels productes empleats abans, durant i després de la seva utilització per a assegurar-se de que aquell producte en qüestió ha sigut, és o serà ben tractat en tot el seu cicle de vida.

La gran majoria de noms de les pistes d'esquí fan referencia a la fauna i flora del territori com a reconeixement al patrimoni natural del país així com a objectiu pedagògic per fomentar el respecte mediambiental i el coneixement del entorn. Les col·laboracions amb ONG com Hi arribarem o ATIDA també sumen un valor social a les activitats que es fan dins de l'estació. L'empresa també fomenta un entorn laboral obert i inclusiu formant part de la xarxa d'Empreses Inclusives del Govern d'Andorra.

Puntuació Propòsit e impacte positiu dels productes i serveis: **27 de 90**

E2 Contribució a la comunitat

En aquest punt s'analitza l'empresa actua amb responsabilitat socialment i si segueix una estratègia de cooperació amb la comunitat i si aporta iniciatives per ajudar a transformar la societat.

- E.2.1 Accions i mesures que aporten al desenvolupament sostenible i al bé comú de la comunitat. Realitzar l'activitat de manera que aportí valor a l'empresa, al territori, i a la societat en benestar econòmic, social i ambiental.

L'activitat de l'empresa esta completament lligada amb el desenvolupament de la comunitat, ja que es el principal actiu econòmic de Canillo. Tenint en compte que el principal actiu turístic durant l'hivern de tot Andorra és l'esquí, hotels, restaurant i equipaments com el Palau de Gel o Caldea se'n veuen beneficiats. Així doncs un dels objectius principals d'ENSISA es sumar valor al territori ja que tota la comunitat se'n veu beneficiada. També hi han esdeveniments com ara la Copa del Món o d'Europa d'esquí alpí que posa a la comunitat d'esquí andorrana a la plana mundial durant els dies de l'esdeveniment. Cada any que se celebra aquesta organització és un èxit i fa que un cop més la comunitat se'n benefici.

L'empresa també cedeix durant dies concrets part de les seves pistes per a que els Clubs d'Esquí de Canillo, puguin entrenar plantant un traçat i tancant la pista al públic. Col·laboracions d'aquest tipus són molt freqüents amb els esquí clubs del Principat.

A nivell de desenvolupament sostenible com veurem mes endavant l'estació es pionera en noves tècniques de repoblació d'espècies vegetal així com la cura dels substrats amb neu i sense neu.

- E.2.2 Respectar el patrimoni, cultura i formes de vida de les comunitats afectades.

Ja que el soci majoritari de l'empresa es el Comú de Canillo, l'empresa sempre està en plena consciència del respecte del patrimoni cultura i formes de vida de les comunitats afectades per la seva activitat. Apostant sempre per innovar i donant cabuda a iniciatives culturals i relacionades amb la recuperació del patrimoni local.

Puntuació Contribució a la comunitat: 10 de 40

E3 Reducció dels efectes ecològics

- E.3.1 Garantir que les activitats de l'empresa compleixi: eficiència, consistència, suficiència i resiliència.

Ja que l'empresa disposa del SIG que s'encarrega també de la gestió ambiental que procura l'eficiència de totes les activitats i serveis al millor nivell ambiental possible. Aquestes activitats són revisades periòdicament internament i externament. La empresa consta de molts compromisos de protecció ambiental cap al seu territori i comunitat com veurem en els següents apartats

Es considera que l'empresa te la capacitat de resiliència ja que amb els anys a millorat el seu impacte ambiental així com el seu rendiment econòmic, inclús en èpoques com la crisi de 2008.

- E.3.2 Reduir de forma significativa i constant els impactes ambientals en l'ús de recursos naturals.

La reducció de l'ús de recursos naturals com l'aigua a ENSISA es molt important per aquest motiu s'han implantat noves mesures als edificis per fer-los més sostenibles seguint les bases del reglament d'eficiència energètica dels edificis creat per el Govern d'Andorra. Aquests edificis sostenibles regeneren el 36% de l'aigua utilitzada i n'estalvien un 80% als urinaris ecològics. S'ha instal·lat un sistema de tele gestió de la xarxa de distribució d'aigua així com una ampliació de les depuradores per tal de dur a terme aquest estalvi d'aigua.

- E.3.3 Reduir de forma significativa i constant els impactes ambientals en termes d'energia i clima

Com ja s'ha comentat l'empresa busca reduir o eliminar tots els impactes ambientals que pugui suposar la seva activitat per aquest motiu segueix el reglament d'eficiència energètica creada pel Govern d'Andorra de tots els edificis de l'estació. En aquest sentit, l'estació aposta per la reducció del consum energètic invertint en les innovacions tecnològiques per arribar al màxim estalvi. La instal·lació de plaques de infrarojos i termòstats una gran millora davant dels calefactores d'aire tradicionals. Altres exemples com la instal·lació de bombetes de baix consum i de alt rendiment energètic o la implementació de cèl·lules de control de moviment són considerats algunes de les millores d'eficiència energètica que proposa l'empresa.

- E.3.4 Reduir de forma significativa i constant els impactes ambientals en termes d'emissions (aire, aigua, sol)

L'empresa seguint la política del SIG avalua i minimitza constant ment els impactes de la seva activitat en l'entorn natural. L'estalvi energètic en els seus edificis és una de les seves principals mesures per a evitar al màxim els impactes ambientals a nivell d'emissions al aire. L'excedent d'energia calorífica del telecabina tant el de Soldeu com el de Tarter s'utilitza per escalfar els edificis colindants. L'ús de retracs elèctriques o la utilització durant l'estiu del telecabina en lloc de el cotxe per pujar a realitzar treballs de manteniment també són mesures per a reduir les emissions de CO2 al aire.

Pel que fa l'aigua, mesures com la gestió telemàtica de tota la xarxa d'aigua tant pel consum humà com per la producció de neu artificial, la instal·lació d'airejadors d'aigua a les aixetes de tota l'estació o la instal·lació de cèl·lules fotoelèctriques i polsadors, fan que l'empresa vulgui reduir al màxim tots els impactes al voltant de la utilització i emissió d'aigua. Un altre exemple pot ser la producció de neu artificial ja que no rep cap tipus de tractament químic per així preservar el seu cicle natural.

- E.3.5 Reduir de forma significativa i constant els impactes ambientals en reducció i aprofitament dels residus

L'empresa consta amb dues plantes de triatge una per els residus perillosos com son per exemple l'alumini, residus voluminosos o envasos contaminats i un altra planta de triatge

per la resta de residus. Tots els residus es tracten i gestionen seguint el Pla nacional de Residus del Departament de Medi Ambient del Govern d'Andorra. Després d'aquest triatge dins de la pròpia estació, un cop a la setmana es baixen tots aquests residus als destins pertinents, sempre mantenint la traçabilitat documentada del residu abans durant i després per assegurar-se de que es diposita al lloc pertinent fins al final. En el cas de la restauració, tots els seus residus són triats al moment en el cada un dels restaurants i són baixats per separat.

- E.3.6 Promoure iniciatives i accions que suposin un impacte positiu en els ecosistemes i la biodiversitat. Prevenir els impactes negatius en els ecosistemes

Ja que una estació d'esquí impacta en gran manera en l'entorn natural en el que desenvolupa l'activitat, ENSISA es preocupa per a que aquest impacte sigui el màxim positiu possible i per a que no afecti a la diversitat del territori. L'any 2010 ENSISA va ser guardonada amb el premi Eco-Damage atribuït per Kässbohrer E.S.E que reconeix el treball de les estacions d'esquí a reduir la petjada ecològica. De fet l'estació fa més de 25 anys que segueix una full de ruta que es va renovant gracies també al SIG per a minimitzar el impacte mediambiental i protegir el entorn natural.

L'empresa s'assegura que abans de realitzar cap obra o modificació del territori es realitzi una avaluació de la zona i del impacte mediambiental que aquest suposa. Juntament amb el departament de Medi Ambient del Govern d'Andorra, ENSISA treballa per tornar a plantar en una zona diferents tots els arbres que s'hagin hagut de talar. També té molt conscient la prevenció d'erosió del terreny, sobretot quan es veu afectat per alguna obra com la creació de talussos on s'utilitzen xarxes de coco que ajuden a la fixació del terreny modificat. Posterior al moviment de terres, sempre a la primavera es realitza una revegetació de totes aquestes zones afectades. De fet, ENSISA forma part del projecte transpirinenc Ecovars que té com a objectiu la creació d'un banc de llavors autòctones per a utilitzar en la revegetació. ENSISA a guanyat tres vegades el premi a Iniciatives Ambientals concedit pel Centre Andorra Sostenible. Dins de l'època de neu, les màquines retracs utilitzen un sistema monitoritzat (CGX) que permet treballar de manera més eficient. Les retracs tenen instal·lat un radar que indica la profunditat a la que arriba la capa de neu per així saber exactament en quins llocs cal més o menys neu artificial per tal d'estalviar en la seva producció. També es un indicador per regular la pressió que exerceix la retrac sobre el sòl i així reduir la erosió del terreny.

Pel que fa a la fauna que existeix dins del territori de l'estació, l'empresa té molt present la seva preservació com és el cas del Gall de bosc, espècie en perill d'extinció. En el seu cas, hi ha una zona de l'estació on aquest animal és molt present, per aquest motiu l'estació en limita l'ús als seus clients per tal de no perjudicar l'espècie.

Puntuació Reducció dels efectes ecològics: 30 de 70

E4 Minimització del repartiment de beneficis a externs

En aquest indicador s'avalua que l'empresa grantitzi que els ingressos procedeixin principalment del rendiment del treball. També valora el repartiment de beneficis a persones externes sigui just amb la responsabilitat que aquests tenen amb l'empresa.

- E.4.1 Enfocament cap a una política econòmica de generació de riquesa distributiva.

Actualment l'empresa esta treballant per implantar el concepte de Responsabilitat Social Corporativa per aportar valor social a totes les inversions que realitzi, no només beneficiant-se l'empresa, sinó tota la comunitat que l'envolta.

-E.4.2 Ajustar el pagament de dividends a accionistes i inversors a criteris en relació al risc assumit i a l'aportació al bé comú

No s'aplica.

-E.4.3 Mantenir una relació a llarg termini amb els accionistes i inversors.

La relació entre ENSISA i els seus principals accionistes, és a dir, el Comú de Canillo el Crèdit Andorrà es una relació prospera i amb molta antiguitat. El Comú ha tingut relació amb l'empresa des de els seus inicis, pel que fa al Crèdit Andorrà fa més de 22 anys que es relaciona amb l'explotació del camp de neu Soldeu el Tarter.

- E.4.4Analitzar els impactes econòmics derivats de activitat de la organització

Tot i que segons la cap de RRHH assegura que si s'apliquen anàlisis en aquests sentit no tinc cap evidència per demostrar-ho.

Puntuació Minimització del repartiment de beneficis a externs: 12 de 60

E5 Transparència i participació en la presa de decisions

Una empresa ideal ha de ser transparent amb totes les parts implicades de l'empresa. La aportació al bé comú ha de ser un dels objectius més clars de l'empresa i la transparència es un dels requisits més importants. La presa de decisions democràtica atorga un gran valor a la empresa ja que fomenta relacions de confiança amb els seus treballadors, clients, socis, o la societat amb la que conviu.

- E.5.1 Facilitar l'accés a la informació important a totes les organitzacions i parts interessades.

L'empresa es mostra transparent donant accés a l'acta de revisió del sistema de gestió a tothom que la vulgui. Aquesta acta consta de les principals decisions i mesures que s'adopten cada any i es realitza en una reunió amb tots els responsables a final de temporada que dura aproximadament 8 hores i que acostuma a tenir al voltant de les 100 pàgines.

A la pàgina web de l'empresa es pot trobar totes les novetats i mesures que es vulguin, de la mateixa manera els treballadors poden optar a aquesta informació en un portal obert dedicat al sector laboral de l'empresa.

- E.5.2 Facilitar l'accés a la informació a les institucions independents

L'empresa facilita la informació corresponent a Ski Andorra així com a l'administració pública ja que en forma part en la seva majoria.

- E.5.3 Facilitar que la informació sigui verificable per agents externs (independents i plurals)

L'empresa es sotmet a 12 auditories externes diferents al any. Aquestes poden ser econòmiques, del SIG a nivell de qualitat, de riscos i seguretat i de medi ambient i per part del Govern d'Andorra. Aquestes sempre es realitzen a partir d'empreses externes.

- E.5.4 Involucrar i garantir la participació efectiva dels grups d'interès i de la societat local en la presa de decisions.

En primer lloc i com que el major soci de l'empresa es el Comú de Canillo responsable del benestar de tota la parròquia, s'entén que el Comú té una participació garantida en la presa de decisions. De la mateixa manera que els treballadors a partir de Innova ENSISA també tenen el seu dret a involucrar-se en la presa de decisions. Com s'ha explicat en punts anteriors la importància de satisfer als clients tant interns com externs es primordial per a l'empresa, per aquest motiu s'aposta fort per l'anàlisi de les enquestes i s'escolten amb atenció totes les possibles queixes i suggeriments per part d'aquest col·lectiu.

- E.5.5 Mantenir amb l'administració pública transparència i col·laboració. Abstenir-se de ingerències il·legítimes en l'àmbit polític. Complir amb les obligacions fiscals de tots els territoris

Ja que el major accionista d'ENSISA és la pròpia administració pública (Comú de Canillo) hi ha una relació de transparència i col·laboració absoluta obligatòria a tots els nivells. El consell d'administració esta format per el Comú de Canillo, la direcció de l'empresa (ENSISA) i per el Crèdit Andorrà.

- E.5.6 Prendre mesures per prevenir i evitar pràctiques de corrupció i suborn entre l'administració i grups d'interès.

Les mesures que existeixen dins d'ENSISA per evitar les pràctiques de corrupció dins l'empresa són les mateixes defensades per les polítiques de l'empresa de transparència i revisió constant de la seva aplicació a partir d'auditories externes realitzades per empreses independents a ENSISA.

Puntuació Transparència i participació en la presa de decisions: 10 de 30

Suma del Balanç Bé Comú 352 (35% Procés d'arribar a Experimentat amb evidències integrades a les polítiques de l'empresa en relació al EBC amb opcions de millora).

BIBLIOGRAFIA:

Felber, Christian (2012). *La Economía del Bien Común*. Deusto, S.A. Ediciones.

ENSISA (2016). *Soldeu el Tarter: 20 anys compromesos amb el medi ambient*. Imprenta Envalira. Andorra

Elsa Guzman (2005). Resistencia, permanencia y cambio

Isabel Pérez Díaz (2019). La economía del bien común y su aplicación en España

WEBGRAFIA:

<https://www.ecogood.org/en/our-work/common-good-balance-sheet/companies/>

<https://wellbeingeconomy.org/team/christian-felber>

<https://economiadelbiencomun.org/>

<https://www.mountain-planet.com/table-ronde-mutation-et-evolution-du-modele-economique-des-stations-une-question-daltitude/>

<https://www.uv.es/uvweb/nullca/publicacions/articles-cientifics/modelo-economia-bien-comun-estudio-empirico-sobre-su-aplicacion-empresa-privada-1286095848216.html>

<https://www.saas-fee.ch/en/>

<https://www.anzere.ch/>

<https://www.villars-diablerets.ch/en/Z8820/ski-area>

<https://www.avoriaz.com/en/>

<http://www.vailresorts.com/Corp/info/company-profile.aspx>

<http://www.enciclopedia-juridica.com/d/bien-com%C3%BAn/bien-com%C3%BAn.htm>

<https://definicion.de/sistema-economico/>

<https://economiatic.com/economia-colaborativa/>

https://economiacircular.org/wp/?page_id=62

<https://www.ecointeligencia.com/2016/05/ebr-economia-basada-recursos/>

<https://www.meadmetals.com/blog/what-exactly-is-iso-certified-and-what-does-it-mean>

<https://www.energieschweiz.ch/home.aspx>

<http://www.epicpromise.com/environment/commitment-to-zero/>

<https://ebcmalaga.files.wordpress.com/2017/04/ebc-informe-1.pdf>

<https://www.ccma.cat/tv3/alacarta/preguntes-frequents/jorge-riechmann-no-podem-seguir-produint-consumint-i-vivint-com-ho-hem-fet-fins-ara/video/6041246/>

<https://www.prevencionintegral.com/canal-orp/papers/orp-2019/grandvalira-ensisa-como-ejemplo-buena-praxis-sistema-integrado-gestion-en-estaciones-esqui>

<https://www.grandvalira.com/compromiso-con-el-medio-ambiente>

https://ebcmalaga.files.wordpress.com/2018/10/los_municipios_del_bien_comun_en_espana.pdf

<https://www.nevasport.com/noticias/art/16770/Vallnord-con-el-medio-ambiente/>